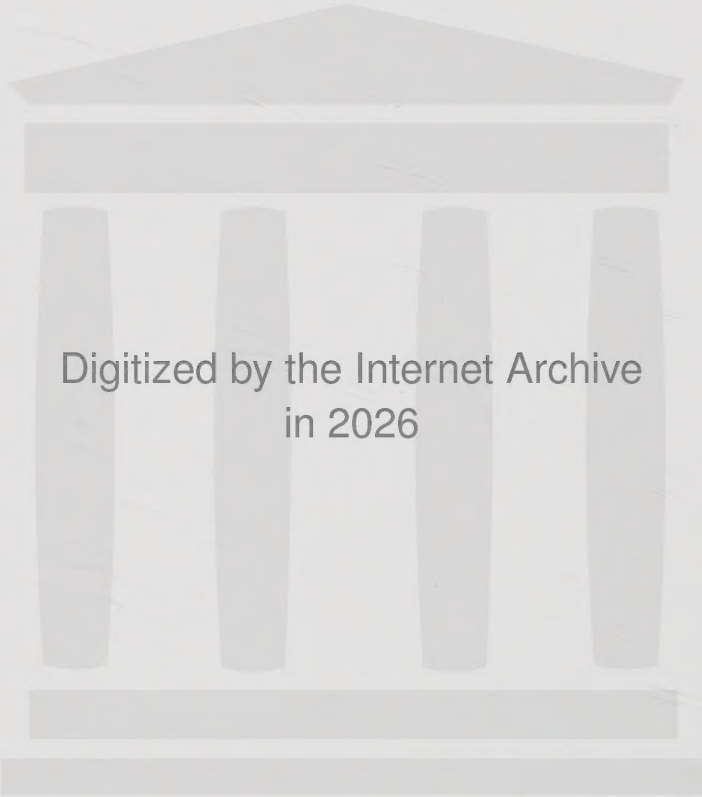


**Die Unternehmung im Spannungsfeld
zwischen Gewinnprinzip und Sozialprinzip**

Ansätze zu einer pluralen
Theorie der Großunternehmung

Dieter Zorn

1978



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Die Unternehmung im Spannungsfeld zwischen Gewinnprinzip und Sozialprinzip

Ansätze zu einer pluralen
Theorie der Großunternehmung

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Würde eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
der Hohen Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau

vorgelegt von
Diplom-Volkswirt Dieter Zorn
aus Kenzingen bei Freiburg

1978



Dekan: Prof. Dr. B. Kulp
Erstgutachter: Prof. Dr. R.-B. Schmidt
Zweitgutachter: Universitätsdozent Dr. W. Krüger
Tage der mündlichen Prüfung: 13. und 14. Februar 1978
Die Gutachter wurden von der Fakultät bestellt.

Inhaltsverzeichnis

A. Problemstellung und Vorgehensweise	5
B. Unternehmung und Gesellschaft	10
I. Ausgangspunkt der Untersuchung	10
II. Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft	17
1. Unternehmungsverhalten im klassischen Marktmodell	18
2. Unternehmungsverhalten im Managementmodell	19
3. Unternehmungsverhalten im Umweltmodell	20
III. Konkretisierung der Ansprüche an die Unternehmung	26
1. Adressaten des sozialen Drucks	26
2. Urheber des sozialen Drucks	27
3. Bereiche des sozialen Drucks	28
IV. Die Bedeutung der Begriffe "Gewinnprinzip" und "Sozialprinzip"	33
1. Klärung des Begriffs "Gewinnprinzip"	33
2. Klärung des Begriffs "Sozialprinzip"	35
3. Ist Sozialprinzip möglich? - Eine erste Antwort	39
Zusammenfassung	42
C. Kritische Analyse des Gewinnprinzips	44
I. Gewinnprinzip in der Gesamtwirtschaft	44

1. Kritik am klassischen und neoklassischen Marktmodell	44
a) Die Sicht der Klassik	44
b) Ökonomische Kritik des neoklassischen Marktmodells	47
c) Soziologische Kritik des neoklassischen Marktmodells	53
d) Reformstrategien bei Popper und Braybrooke/Lindblohm	56
2. Zentrale Problembereiche der Marktwirtschaft	60
a) Staatliche Beeinflussung der Wirtschaft	60
b) Externe Effekte	64
c) Die Marktmacht der Unternehmung	66
d) Verbraucherschutz	70
Zusammenfassung	72
II. Gewinnprinzip in der Unternehmung	75
1. Verschiedene Gewinnbegriffe	75
2. Die Diskussion um die Unternehmungsziele	78
a) Die plurale Zielkonzeption	79
b) Das Ungewißheitsphänomen	82
c) Die Organisationsproblematik	84
3. Legitimationsaspekte des Gewinnprinzips	87
4. Gewinnprinzip und Erfolgsverteilung	93
Zusammenfassung	101
III. Die Rolle des Gewinns in anderen Wirtschaftssystemen	104
1. Der Gewinn in der Zentralverwaltungswirtschaft der DDR	105
2. Das Einkommen in der sozialistischen Marktwirtschaft Jugoslawiens	115
Zusammenfassung	124

D. Konzepte zur Institutionalisierung des Sozialprinzips	128
I. Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung	128
1. Vom Sozialprodukt zu sozialen Indikatoren	129
2. Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung der Unternehmung	133
3. Gesellschaftliche Verantwortung und Gewinnziel der Unternehmung	144
II. Die plurale Unternehmungsverfassung	148
1. Der Aufsichtsrat als Mitbestimmungsgremium	149
2. Aufsichtsrat oder Board-System?	153
3. Das Repräsentationsproblem der Umweltinteressen	156
4. Reformvorschläge zur pluralen Unternehmungsverfassung	157
5. Modell einer pluralen Unternehmungsverfassung	164
III. Die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer	170
1. Allgemeine Charakterisierung	170
2. Arten der Erfolgsbeteiligung	173
3. Ziele und Arten der Beteiligungsmodelle	175
4. Wesentliche Probleme einer Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer	181
a) Überwältzbarkeit der Erfolgsbeteiligung	181
b) Veränderungen in der Haftungsstruktur der Unternehmung	183
c) Der Einfluß auf den Unternehmungsrat	188
E. Ergebnis der Untersuchung: Die Großunternehmung als plurale Institution	191
Abkürzungsverzeichnis	198
Literaturverzeichnis	199

Verzeichnis der Abbildungen

- Abb. 1: Die Umwelt der Unternehmung
- Abb. 2: Adressaten des sozialen Drucks
- Abb. 3: Urheber des sozialen Drucks
- Abb. 4: Sozialer Druck in einzelnen Bereichen
- Abb. 5: Instrumente staatlicher Wirtschaftspolitik
- Abb. 6: Arten des Profits
- Abb. 7: Wertschöpfungsrechnung der Unternehmung
- Abb. 8: Verteilung der Wertschöpfung der Unternehmung
- Abb. 9: Kalkulationsschema der DDR-Wirtschaft
- Abb. 10: Verteilungsprinzipien und Einkommensarten
- Abb. 11: Wertschöpfungsrechnung eines DDR-Betriebes
- Abb. 12: Verteilung des Reineinkommens
- Abb. 13: Wertschöpfungsrechnung einer jugoslawischen Unternehmung
- Abb. 14: Integration der gesellschaftlichen Verantwortung in die Unternehmung
- Abb. 15: Gruppen im Unternehmungsrat
- Abb. 16: Die plurale Struktur des Unternehmungsrates
- Abb. 17: Arten der Erfolgsbeteiligung
- Abb. 18: Beteiligungsmodelle und Vermögensbildungsmodelle

A. Problemstellung und Vorgehensweise

1. Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag leisten zur Neugestaltung der Theorie der Unternehmung - vor allem im Bereich der Großunternehmung -, indem sie deren Grundlagen einer kritischen Analyse unterzieht und darauf aufbauend Konzepte zur Anpassung an die gewandelte Realität entwickelt.

Der Anstoß zu dieser Thematik ergab sich aus dem Studium des Konzepts der "gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung" sowie der Analyse des Mitbestimmungsproblems. Bezüglich des ersten Punktes stellte sich die Frage, warum eine besondere gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung überhaupt diskutiert wird. Nach der herkömmlichen Auffassung handelt die Unternehmung dann gesellschaftlich rational, wenn sie ihre wirtschaftliche Funktion innerhalb der Marktbeziehungen und gesetzlichen Bestimmungen wahrnimmt. Eine besondere gesellschaftliche Verantwortung scheint dann überflüssig zu sein. Das Studium der Mitbestimmungsproblematik zeigte, daß es hier - von wenigen Schriften abgesehen - eine Vielzahl von ideologisch gefärbten Abhandlungen gab, aber kaum fundierte Äußerungen der Betriebswirtschaftslehre, die von der Realität der Großunternehmung ausgehen. Der Kreis schließt sich bei der Frage der Erfolgsverteilung der Unternehmung, wo die Praxis zwar viele Beteiligungsmodelle angeboten hat, die Betriebswirtschaftslehre sich jedoch kaum mit dieser Thematik auseinandersetzt, d.h. nur wenige Betriebswirte sich mit Fragen der Erfolgsverteilung beschäftigen (vgl. Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 18=, zur Gewinnverwendung der Unternehmung Schmidt =Gewinnverwendung=).

Zur Lösung dieser Problemkreise mangelt es der Betriebswirtschaftslehre an einer realistischen Theorie der (Groß-) Unternehmung, die an die Stelle der neoklassisch beeinflussten Unternehmungstheorie treten könnte.

2. Nach Kuhn hängt der wissenschaftliche Fortschritt in hohem Maße vom Vorhandensein eines zentralen Grundmodells ab, das fruchtbare Begriffsbildungen, Fragestellungen und Lösungsverfahren liefert (vgl. Kuhn =Struktur= und Ulrich/Hill =Grundlagen 307=). Kuhn nennt solche Grundmodelle "Paradigmata". In der Betriebswirtschaftslehre existierte über einen langen Zeitraum der neoklassisch beeinflusste Ansatz von Erich Gutenberg als ein solches Grundmodell, das im folgenden vom entscheidungsorientierten und systemtheoretischen Ansatz abgelöst wurde (vgl. Ulrich/Hill =Grundlagen 308=). Der Gutenbergsche Ansatz hatte durch die Postulierung der Alleinbestimmung der Anteilseigner und der Gewinnmaximierung einen Einfluß auf die Theorie der Unternehmung, der zwar teilweise durch die beiden nachfolgenden Ansätze - für die stellvertretend Heinen und Ulrich stehen (vgl. Heinen =Ansatz 21 ff= und Ulrich =Ansatz 43 ff=) - inhaltlich verändert wurde, ohne daß dies zu einer neuen, umfassenden und praxisgerechten Theorie der Unternehmung geführt hat, mit deren Hilfe Forderungen wie Mitbestimmung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung einer rationalen Analyse zugänglich gemacht werden können.

Die Betriebswirtschaftslehre ist aber aufgerufen, zu den drängenden Fragen der Zeit vom wissenschaftlichen Standpunkt aus Stellung zu nehmen. Dies kann sie jedoch nur dann leisten, wenn sie das vorliegende Grundmodell einer kritischen Analyse unterzieht, um von daher zu neuen Ansätzen zu kommen, die im Sinne des pragmatischen Wissenschaftsziels der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Schmidt =Grundlagen 25 ff=) einen Beitrag zur Gestaltung der Realität liefern (vgl. auch Mellerowicz =Unternehmensführung 6=).

3. Der Titel der Arbeit "Die Unternehmung zwischen Gewinnprinzip und Sozialprinzip" bringt die augenblickliche Lage der Unternehmung - aber auch der Unternehmungstheorie - zwischen zwei möglichen Verhaltensweisen zum

Ausdruck. Das aus der Neoklassik abgeleitete Gewinnprinzip verlangt von der Unternehmung die Verfolgung eines möglichst maximalen Gewinnziels, die Alleinbestimmung der Anteilseigner und deren alleinige Gewinnberechtigung zum Prinzip zu erheben. Demgegenüber stehen die aktuellen gesellschaftlichen Forderungen nach Einbeziehung gesellschaftlicher Ziele in die Zielfunktion der Unternehmung, nach pluraler Legitimation der Unternehmungsführung und Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, die hier als Sozialprinzip bezeichnet werden. Diese Forderungen entspringen sowohl sozialen Werthaltungen als auch einer Kritik am Gewinnprinzip, die darauf hinweist, daß die darin postulierte Harmonie zwischen Einzel- und Gesamtinteresse durch die historische Entwicklung teilweise widerlegt wurde.

Teil B der Arbeit dient dazu, die Problematik der Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft zu analysieren. In einem ersten Abschnitt werden die unterschiedlichen Standpunkte herausgearbeitet, die in Theorie und Praxis zur Themenstellung existieren. Der zweite Abschnitt zeigt unterschiedliche Arten des Unternehmungsverhaltens, die aus unterschiedlichen Modellvorstellungen der Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft resultieren, während im dritten Abschnitt eine Konkretisierung der Ansprüche an die Unternehmung vorgenommen wird. Am Ende von Teil B werden die unterschiedlichen Standpunkte in den zwei Begriffen "Gewinnprinzip" und "Sozialprinzip" erfaßt und als Grundlage der weiteren Untersuchung benutzt.

Teil C der Arbeit befaßt sich mit einer kritischen Analyse des Gewinnprinzips aus gesamtwirtschaftlicher Sicht und aus der Sicht der Unternehmung. Da das Gewinnprinzip seine Rechtfertigung v.a. aus dem neoklassischen Marktmodell bezieht, ist es angebracht, dieses Modell einer kritischen Analyse aus ökonomischer und soziologischer Sicht zu unterziehen, wobei auf die in der Literatur vorliegenden Arbeiten zurückgegriffen werden kann. Aus dieser Kritik heraus

können nicht mehr die "idealen" und "optimalen" Ergebnisse des Modells betont werden. Es sind vielmehr die realen Schwachstellen der marktwirtschaftlichen Ordnung herauszustellen, die eine Ergänzung des Gewinnprinzips in diesen Punkten nahelegen.

Die Unternehmung ist der Ort, wo das Gewinnprinzip seine Verwirklichung finden soll. Sämtliche modellmäßigen Vorstellungen von der Unternehmung müssen dort ihre Bewährungsprobe an der Realität bestehen, d.h. ihre reale Tauglichkeit nachweisen. Der zweite große Abschnitt von Teil C ist deshalb der Untersuchung des Gewinnprinzips in der Unternehmung gewidmet. Im Vordergrund der Analyse steht die Frage, welche Korrekturen das Gewinnprinzip durch die Anpassung der betriebswirtschaftlichen Forschung an die Realität der (Groß-)Unternehmung erfährt bzw. erfahren müßte. Hierbei geht es vor allem um die Zielfunktion der Unternehmung, um die Herrschaft der Manager in den Großunternehmungen und um die tatsächliche Lage hinsichtlich der Erfolgsverteilung in der Unternehmung.

Zum tieferen Verständnis der behandelten Problematik wird ein Kapitel über die Rolle des Gewinns in anderen Wirtschaftssystemen in die Arbeit aufgenommen. Weitere Gründe sind darin zu sehen, daß dieses Thema schon immer zu Vergleichen mit anderen Systemen gereizt hat und außerdem der Gewinn in den letzten Jahren zur Hauptkennziffer der Produktion in planwirtschaftlichen Systemen des Ostens aufrückte.

In Teil D der Arbeit werden Konzepte zur Institutionalisierung des Sozialprinzips vorgestellt, die aus der Kritik am Gewinnprinzip entstehen und Ansätze zu einer pluralen Theorie der Großunternehmung darstellen. Es handelt sich hierbei um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung, eine plurale Unternehmungsverfassung und eine Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer. Diese drei Konzepte

werden als eine sinnvolle Ergänzung des Gewinnprinzips angesehen, die aus der Großunternehmung - sowohl auf der Zielebene, als auch hinsichtlich der Unternehmungsverfassung und der Erfolgsverteilung - eine plurale Institution machen und damit erst dem Gedanken von der Unternehmung als offenes, umweltorientiertes System praktische Relevanz eröffnen.

B. Unternehmung und Gesellschaft

I. Ausgangspunkt der Untersuchung

1. In den letzten Jahren ist innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ein neues Thema in den Mittelpunkt des Interesses gerückt: Das Verhältnis zwischen Unternehmung und Gesellschaft (vgl. z.B. Albach/Busse von Colbe =Gesellschaft=, Albach =Willensbildung=, Mertens =Umwelt=, Preston =Society=, Mellerowicz =Unternehmensführung=, Picot =Umweltbeziehungen=). Hierbei wird versucht, die Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen Auswirkungen einer genaueren Analyse zu unterziehen. Dieses gesteigerte Interesse der Betriebswirtschaftslehre geht dabei - wie Picot betont (vgl. =Umweltbeziehungen 13=) Hand in Hand mit einem größeren Bewußtsein der Bevölkerung für gesellschaftliche Zusammenhänge, sowie der Frage nach dem wissenschaftlichen Standort der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Dlugos u.a. =Wissenschaftstheorie=). Von seiten der Öffentlichkeit wird eine sozialorientierte Unternehmungspolitik, d.h. die Abkehr vom unternehmungsbezogenen Rentabilitätsdenken - das in der Gewinnmaximierung gipfelt - und die Übernahme sozialer Verantwortung gefordert (vgl. z.B. Ullrich =Unternehmungsphilosophie=, Hartman =Ansprüche=, Dierkes =Sozialbilanz=, Bauer/Fenn =Social Audit=). Begründet wird diese Forderung mit einem Wandel in den gesellschaftlichen Werthaltungen, dem die Unternehmung sich nicht verschließen könne, sowie mit der Feststellung, daß gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung eine wichtige Alternative zu staatlicher Kontrolle wirtschaftlicher Macht sei (vgl. Steinmann =Verantwortung 468=).

Teilweise stehen die Unternehmungen diesem Verlangen durchaus positiv gegenüber (vgl. Ullrich =Unternehmungsphilosophie 17 ff=), wie folgende Äußerung Toni Schmückers zeigt: "Die Integration dieser funktionalen Einzelinteressen (Lohn, Gewinn, Investitionen, Humanisierung, Umweltschutz) zu einem Interessenverbund durch Kooperation mit den Re-

präsentanten dieser Gruppen ist eine der wesentlichsten Aufgaben der gegenwärtigen Unternehmensführungen. Das neben das traditionelle Rentabilitätsprinzip tretende Sozialprinzip (Lebensqualität, Sozialindikatoren, Sozialbilanz), verbunden mit einem stärkeren Hervortreten der Arbeitnehmerinteressen, gibt dabei dem unternehmerischen Handeln einen neuen Inhalt und eine zukunftsweisende Richtung " (Schmücker =Interessenverbund 13=).

Fast täglich erscheinen Publikationen, die sich auf die eine oder andere Weise mit den Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft befassen, so daß man von einer Welle sprechen kann, die sich über die gesamte westliche Welt ausbreitet. Doch diese neue "Sozial-Bewegung" steht erst am Beginn ihrer Entwicklung, so daß augenblicklich nur die Stoßrichtung klar ist, nicht jedoch ihre teilweise entwickelten Instrumente - wie z.B. die Sozialbilanz, die sozialen Indikatoren - schon eine generell akzeptierte Würdigung erfahren haben.

Zwei Tagungen der letzten Jahre zeigen, welche Bedeutung dem Thema innerhalb der Wirtschaftswissenschaften beigemessen wird. Der Verein für Socialpolitik hat sich auf seiner Jahrestagung 1975 mit dem Thema "Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen" beschäftigt und damit eine breite Grundlage für die Diskussion gelegt (vgl. Albach =Willensbildung=). Das Interesse der betriebswirtschaftlichen Forschung dokumentiert die wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre des Jahres 1974, die unter dem Thema "Die Unternehmung in ihrer gesellschaftlichen Umwelt" stand (vgl. Mertens =Umwelt=).

Gleichzeitig werden jedoch auch Zweifel an der Richtigkeit der sich hier anbahnenden Entwicklungen angemeldet. Diese kommen vor allem aus dem Lager der neoliberalen Nationalökonomien und der "einseitig ausgerichteten Marktwirtschaft-

ler", wie sie Schmücker nennt (vgl. Schmücker =Interessenverbund 16=), aber auch aus der Industrie. Einer der pointiertesten Verfechter einer konsequent marktwirtschaftlichen Position ist Milton Friedman. Er behauptet, daß es in einer Gesellschaft: "nur eine soziale Verantwortung der Wirtschaft gibt - nämlich unter Benutzung ihrer Hilfsquellen sich zu betätigen, um ihre Gewinne zu erhöhen. Das kann sie so lange tun, wie sie sich an die Spielregeln hält ..." (Friedman =Kapitalismus 133=, zu Friedmans Position vgl. Dahrendorf =Liberaler=). Auch Prof. F.A. von Hayek - ebenfalls ein kompromißloser Verfechter der Marktwirtschaft - strich auf dem 7. Europäischen Management-Symposium 1977 in Davos nachdrücklich die Bedeutung des Gewinns im marktwirtschaftlichen System heraus, indem er darauf hinwies, daß das, was wir verächtlich als Profit bezeichnen, zum echten Anzeichen der sozialen Nützlichkeit unserer Bemühungen werde (vgl. Hess =Davos=).

Im "Handelsblatt" werden unter der Überschrift "Neuer Kapitalismus?" ebenfalls Bedenken angemeldet gegen ein Abgehen vom Gewinn als Leistungsindikator der Unternehmung und einer Verwässerung des Wirtschaftssystems (vgl. Hess =Kapitalismus=).

Prof. Mertens kommt in seinem Vortrag auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik - aufgrund einer Feldebefragung bei Unternehmern - zum Schluß, daß sich durch die Überbetonung des "Sozialprinzips" in den letzten Jahren zwar noch keine ausgesprochene "Unternehmermüdigkeit" eingestellt habe, es sich aber auch bei den besonders risikofreudigen Unternehmern um das letzte "Durchstarten" handle (Mertens =Gesellschaftspolitik 177 f=).

Aus dem bisher Gesagten wird deutlich, daß die Meinungen zum Thema "Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft" - insbesondere was die Forderung nach einer sozial verantwortlichen Unternehmungsführung angeht - durchaus kontrovers sind.

Auch Dierkes sieht in den durch die beiden Begriffe "Gewinnprinzip" und "Sozialprinzip" bisher schlagwortartig umrissenen Standpunkten ein noch keineswegs gelöstes Problem, meint jedoch, daß die neoliberalen Warner vor einer sozial-orientierten Unternehmungsführung einfach von der tatsächlichen Entwicklung überrollt werden, weil die Öffentlichkeit dies fordert (vgl. Dierkes =Soziabilanz 48=).

2. Der Problemkreis Unternehmung und Gesellschaft ist eine Fragestellung, die lange Jahre in der Betriebswirtschaftslehre keine Rolle mehr spielte, ja, von der man annahm, daß sie kein Problem darstellt. Innerhalb des Gutenberg-schen Systems - das die Nachkriegsentwicklung der deutschen Betriebswirtschaftslehre entscheidend prägte - wurde die Problematik der Beziehung zwischen Unternehmung und Gesellschaft weitgehend ausgeschlossen. Die Analyse der betriebswirtschaftlichen Probleme der Produktion, des Absatzes und der Finanzierung beschränkten sich ausschließlich auf den Betriebstyp der erwerbswirtschaftlich-kapitalistischen Unternehmung. Gutenberg war überzeugt, daß die Antinomie zwischen der nach Gewinn strebenden Unternehmung und den Zielen der Gesellschaft innerhalb des marktwirtschaftlichen Systems aufgehoben sei, gerade durch das Gewinnstreben der Unternehmung. Seine Gedanken hierzu stellen im wesentlichen eine Rezeption der neoklassischen Kerngedanken dar (vgl. Gutenberg =Grundlagen I, 464=, Wöhe =Entwicklungstendenzen 719=).

Der auf Gutenberg folgende "entscheidungsorientierte Ansatz" der Betriebswirtschaftslehre entfernte sich noch mehr von den Problemen, die sich zwischen Unternehmung und Gesellschaft auftun. Die Problematik liegt hier vielmehr darin, Entscheidungsmodelle zu finden, um die in der Unternehmung ablaufenden Prozesse einer optimalen oder zumindest befriedigenden Lösung zuführen zu können. Das neue Teilgebiet des Operations-Research beinhaltete die mathematischen Methoden, die der Ermittlung optimaler

Entscheidungen dienen (vgl. z.B. Heinen =Entscheidungstheorie 219 ff=).

Der "systemtheoretische Ansatz" innerhalb der Betriebswirtschaftslehre geht von den Erkenntnissen der Kybernetik aus und begreift die Unternehmung als Subsystem in einer hochkomplexen Umwelt. Es wird versucht, mit den Begriffen der Kybernetik ein einheitliches Begriffssystem zu schaffen, das die interdisziplinäre Forschung um den Forschungsgegenstand "Unternehmung" weiterbringt. Ob die Systemtheorie - außer der Vereinheitlichung der Wissenschaftssprache - für die Lösung der Probleme innerhalb der Unternehmung, bzw. zwischen Unternehmung und Gesellschaft, Fortschritte bringen kann, oder ob, wie Heinen meint, aufgrund des hohen Abstraktionsgrades dieser Metatheorie nur sehr allgemeine deskriptive Aussagen möglich sind, ist noch nicht klar ersichtlich (vgl. Heinen =Sozialsysteme 193=).

Der "verhaltenswissenschaftliche Ansatz" innerhalb der Betriebswirtschaftslehre feierte zwar in den letzten Jahren eine Renaissance, kann jedoch in den USA bis in die dreißiger Jahre zurückverfolgt werden als Antwort auf die neoklassische "Theory of the Firm". Es galt die unrealistischen Prämissen des neoklassischen Unternehmungsmodells (vgl. hierzu Weihe =Gesellschaft 54 f=) Schritt für Schritt abzubauen und durch Einbeziehung neu gewonnener, verhaltenswissenschaftlich fundierter Annahmen zu ersetzen. Hierbei fließen auch Erkenntnisse der Nachbardisziplinen Psychologie und Soziologie ein, mit deren Hilfe der Anspruch der Betriebswirtschaftslehre auf Erklärung (und Prognose) der Realität eingelöst werden soll. Über das menschliche Verhalten in der Unternehmung werden vielfältige Erkenntnisse gewonnen, jedoch auch dieser Ansatz - obwohl aus der Kritik am neoklassischen Unternehmungsmodell geboren - dringt nicht zur neuerlichen Problematisierung des Verhältnisses zwischen Unternehmung und Gesellschaft vor (vgl. Steinmann =Interessenverbund 2 ff=).

Dabei hatte es innerhalb der Betriebswirtschaftslehre schon einmal eine Kontroverse um genau diesen Problemkreis gegeben. Gemeint ist die Kontroverse zwischen Schmalenbach und Rieger, in der Schmalenbach den Standpunkt vertrat, daß die Unternehmung eine "gemeinwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit" beweisen müsse, während Rieger der Ansicht war, daß die Unternehmung nur einen Zweck habe, nämlich Gewinn zu erzielen für den Unternehmer. Auf keinen Fall könne irgend jemand dem Unternehmer sagen, wie er am besten den Markt versorgen, d.h. "gemeinwirtschaftlich" tätig sein könne. Er fügt den bekannten Satz hinzu: "Wahrlich, Schmalenbach hat sich die Sache etwas zu leicht gemacht; in welche Zweifel stürzt er den Unternehmer! Er hätte ein Verzeichnis beifügen müssen" (Rieger =Privatwirtschaftslehre 49 =).

Rieger kennzeichnet mit diesen Worten schon damals die Meinung der Mehrheit der Betriebswirte, die damit fest auf dem Boden der neoklassischen Volkswirtschaftstheorie standen (vgl. Wöhe =Entwicklungstendenzen 742=).

3. Aus dem bisher Gesagten wird unmittelbar klar, daß der Problemkreis Unternehmung und Gesellschaft nicht neu ist, sondern nur durch neue Entwicklungen und Ereignisse wieder in den Vordergrund des Interesses tritt.

Hierbei handelt es sich nach Ullrich um folgende Faktoren, die ein Verlangen nach sozialorientierter Unternehmungsführung entstehen lassen (vgl. Ullrich =Unternehmungsphilosophie 8 ff=):

(1) Die wesentlich kritischer erzogene Jugend ist als Mitarbeiter der Unternehmung eher bereit, bestehende Regelungen in Frage zu stellen (vgl. auch Wild =Management-Konzeption 58= und Bell =Gesellschaft 16 f=) und zeigt eine größere Verantwortung für die sozialen Folgewirkungen ihres Handelns.

(2) Die Unternehmungen haben es versäumt, der Gesellschaft ihre Aufgaben klar zu machen, sowie die sozialen

Auswirkungen ihrer Handlungen zu untersuchen (vgl. auch Fertsch-Roeever =Veränderungen 21=, Lüthy =Verantwortung 119=).

(3) Die Prophezeiung, daß mit einer baldigen Erschöpfung wichtiger Rohstoffe gerechnet werden muß, hat in weiten Bevölkerungskreisen den Gedanken aufkommen lassen, daß **W a c h s t u m**, Fortschritt und Gewinn als Unternehmungsziele nicht unumstritten sein können (vgl. auch Blass =Unternehmensphilosophie 475 f=).

(4) Kritik am Verhalten der Unternehmungen rührt auch von Aufsehen erregenden Fällen unsauberer und betrügerischer **G e s c h ä f t s p r a k t i k e n** her, die durch die Presse bekannt gemacht werden, und für die Gesamtheit der Unternehmungen als repräsentativ angesehen werden (vgl. auch Webley =Ethics 202=).

(5) Die Forderung nach sozialem Unternehmungsverhalten resultiert auch aus dem Übergang zu Unternehmungen von riesiger Größe, verbunden mit enormer **w i r t s c h a f t - l i c h e r M a c h t**, die dadurch zu gesellschaftlich relevanten Größen werden (vgl. auch Steiner =Society 127=).

Die gegensätzlichen Meinungen zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung bilden den Ausgangspunkt der Arbeit. Sie zeigen, daß hier ein bislang ungelöstes Problem in den Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft vorliegt. Zwischen privatwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Interessen liegen Diskrepanzen vor, die durch das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung überbrückt werden sollen. In einem ersten Schritt geht es darum, mögliche Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft aufzuzeigen, sowie eine Konkretisierung der Ansprüche an die Unternehmung vorzunehmen. Weiterhin muß eine Klärung der für die Arbeit grundlegenden Begriffe "Gewinnprinzip" und "Sozialprinzip" erfolgen.

II. Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft

Die Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft können modellmäßig beschrieben werden durch die Art, wie die Unternehmung in ihrer Umwelt agiert. Picot (vgl. zum folgenden Picot =Umweltbeziehungen 39 ff=, von dem auch die Modellbezeichnungen stammen) unterscheidet in Anlehnung an Jacoby (vgl. =Corporate 192=), Ansoff (vgl. =Theory 8 ff=) und Luhmann (vgl. =Zweckbegriff 122 f=) drei generelle Verhaltensweisen der Unternehmung gegenüber der Umwelt im Rahmen folgender Modellvarianten: des klassischen Marktmodells, des Managementmodells und des Umweltmodells.

Im klassischen Marktmodell verhält sich die Unternehmung gemäß den Idealprämissen der klassischen und neoklassischen Volkswirtschaftstheorie; d.h. sie agiert in einem vollkommenen Markt mit vollkommener Information und ohne externe Effekte.

Das Managementmodell der Unternehmung stellt quasi die Anpassung der Theorie der Unternehmung an die von den Idealprämissen der Klassik und Neoklassik abweichende Realität dar. Es findet eine Ausweitung der Aktionsparameter der Unternehmung statt: angestellte Manager leiten eine Unternehmung, die sich in monopolistisch-oligopolistischem Wettbewerb befindet und eine soziale Haltung ihren Mitarbeitern gegenüber einnimmt.

Im Umweltmodell der Unternehmung wird davon ausgegangen, daß die Unternehmung neben den bisher berücksichtigten Umweltelementen verstärkt soziale, kulturelle und physische Normen relevanter Gruppen als Nebenbedingungen ihres Handelns berücksichtigt (vgl. die informative Übersicht über alle drei Modelle bei Picot =Umweltbeziehungen 40=).

Die folgende Darstellung konkretisiert die in den einzelnen Modellen vorherrschenden Verhaltensweisen der Unternehmung.

1. Unternehmungsverhalten im klassischen Marktmodell

Die betriebswirtschaftliche Unternehmungstheorie macht im Laufe der Zeit einen Wandel durch (vgl. z.B. Fäßler =Mitbestimmung 33 ff=, Steinmann =Interessenverbund 2 ff=, Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 24 ff=). Lange Zeit hat sie sich mit einem Unternehmungsmodell zufrieden gegeben, das "epigonal an die mikroökonomische Theorie der Volkswirtschaftslehre" angelehnt war und aus "der Vielzahl der im Wirtschaftsleben relevanten Interessen diejenigen des (Eigentümer-)Unternehmers heraus hob" (Steinmann =Interessenverbund 2=). Das Unternehmen war in der Hand des rational handelnden Unternehmers ein Instrument zur Gewinnerzielung, während alle anderen Interessen in den Hintergrund traten (vgl. Gutenberg =Theorie 26 ff=).

Steinmann weist darauf hin, daß dieses Vorgehen durch die Annahme der liberalen Gesellschaftstheorie seit Adam Smith gerechtfertigt werde, die annimmt, daß die individuellen Interessen über den Markt zum gesellschaftlichen Gesamtinteresse verbunden werden, wenn nur alle Individuen ihren Nutzen maximieren (vgl. z.B. Friedman =Geschäftswelt 205=, Arrow =Efficiency 80=, Schmalenbach =Preispolitik 468 f=). Dabei kommt der Interessenverbund "im Markt (und nicht in der Unternehmung) zustande" (Steinmann =Interessenverbund 3=).

In diesem durch allseitige Nutzenmaximierung gesteuerten klassischen Marktmodell der vollkommenen Konkurrenz - ohne externe Effekte - kommt es zu einer bestmöglichen Allokation der Produktionsfaktoren und zu einem Konsumoptimum bei den Konsumenten (Pareto-Optimum) (vgl. z.B. die prägnante Darstellung bei Külz =Wohlfahrtsökonomik II, 1 ff= oder Littmann u.a. =Umweltbelastung 4 f, 81 ff=). Das Eigeninteresse wird dem Gesamtinteresse dienlich gemacht oder in der berühmten Formulierung von Adam Smith: Der Unternehmer "wird von einer unsichtbaren Hand geleitet, um einen Zweck

zu fördern, den zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt hat. ... Gerade dadurch, daß er das eigene Interesse verfolgt, fördert er häufig das der Gesellschaft nachhaltiger, als wenn er wirklich beabsichtigt es zu tun" (Smith =Wohlstand 371=).

In der Realität fanden sich jedoch zahlreiche Einwände gegen die hinter diesem Modell stehende Harmoniethese zwischen Unternehmung und Gesellschaft. Die Wirklichkeit hielt sich nicht an die Modellprämissen. Sie entsprach eher dem Managementmodell der Unternehmung.

2. Unternehmungsverhalten im Managementmodell

Dem Managementmodell liegt eine realistischere Auffassung von der Verhaltensweise der Unternehmung zugrunde. Sie läßt sich durch folgende Merkmale kennzeichnen (vgl. zum folgenden i.b. Picot =Umweltbeziehungen 40 ff=).

In der Realität ist ein monopolistisch-oligopolistischer Wettbewerb zwischen den Unternehmungen zu beobachten, der zu einer Priorität der übrigen Marketingparameter vor dem Preis führt. Produktinnovation, Werbung und Kundendienst werden entscheidende Aktionsparameter im Wettbewerb (vgl. z.B. Hill =Marketing=). Tendenzieller Nachfrageüberhang, sich verändernde Marktgrößen und ein steigender Konzentrationsprozeß stellen den Wettbewerb in Frage. Die aus dem klassischen Marktmodell stammende Zielfunktion der Gewinnmaximierung wird ergänzt durch die Zielsetzung Bestandssicherung und Wachstum der Unternehmung.

Die Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht, d.h. die Verschiebung der realen Machtverhältnisse zugunsten des professionellen Managements ist das dritte Kennzeichen des Managementmodells (vgl. zur Macht des Managements Burnham =Regime 168 ff=, Pross =Kapitalismus 12 f=, =Mitbestim-

mungskommission 178=, Gutenberg =Unternehmensführung 14 ff=, Galbraith =Industriegesellschaft 61=). Die zentrale Vormachtstellung der angestellten Manager wird u.a. ermöglicht durch die partielle Entmachtung der Großaktionäre in vielen Gesellschaften und durch deren Umwandlung in Publikumsgesellschaften (vgl. Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 30=).

Innerhalb der Unternehmung findet die Auffassung vom Mitarbeiter als einem Organisationsmitglied mit eigenen Motiven, Einstellungen und Erwartungen, die es zu befriedigen gilt, zunehmend Verbreitung. Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen auf mittlere und untere Ebenen erhöht den Einfluß der Mitarbeiter auf Zielsetzung und Zielerreichung der Unternehmung (vgl. Schmidt =Grundlagen 75 ff=). Galbraith spricht in diesem Zusammenhang von der Macht der Technostruktur (vgl. =Industriegesellschaft 46 ff und passim=).

Die Aufgabe des Managements besteht v.a. darin, mit professionellen Methoden eine befriedigende Rentabilität der Unternehmung zu erreichen. Soziales Engagement wird von der Gesellschaft kaum gefordert. Die wachsende Güterversorgung steht im Mittelpunkt des Interesses.

3. Unternehmungsverhalten im Umweltmodell

1. Durch zunehmende Marktsättigung, Verknappung von Rohstoffen und Energie, durch das Umweltschutzproblem, die Verstärkung des Konkurrenzdrucks auf den internationalisierten Märkten, sowie durch ein verstärktes Bewußtsein der Öffentlichkeit für die physischen und sozialen Folgen des Wachstums wird die Unternehmung gezwungen, weitere Umweltsegmente in ihrer Unternehmenspolitik zu berücksichtigen (vgl. Picot =Umweltbeziehungen 42=).

Hier geht es v.a. um die Tatsache, daß die Unternehmung neue Umweltsegmente in ihr Verhaltenskonzept einbeziehen muß. Bezeichnet man die Unternehmung generell als ein offenes soziales System, das mit anderen Systemen Input-Output Beziehungen unterhält, dann handelt es sich um eine Ausdehnung dieser Beziehungen in quantitativer und qualitativer Hinsicht.

Während das klassische Beziehungsfeld der Unternehmung v.a. durch die Beschaffungs- und Absatzbeziehungen der Unternehmung gekennzeichnet ist, wird nun der Versuch gemacht, die Umweltbeziehungen im einzelnen zu erfassen und zu klassifizieren (vgl. Kubicek/Thom =Umsystem 3979 ff=). Aus den vielfältigen Versuchen zur Definition der betrieblichen Umwelt lassen sich nach Kubicek/Thom fünf generelle Komponenten der Umwelt der Unternehmung ermitteln (vgl. zum folgenden Kubicek/Thom =Umsystem 3988 f=, ähnlich Ulrich/Krieg =Management-Modell 20=). Sie unterscheiden die

- ökonomische
- technologische
- rechtlich-politische
- sozio-kulturelle
- und physische

Komponente, wodurch allerdings noch keine Klärung der innerhalb der einzelnen Umweltfelder bestehenden gegenseitigen Beziehungen erreicht ist. Dies ist auch nur schwer möglich, weil diese Beziehungen hochkomplex sowie in dynamischer Entwicklung befindlich sind und außerdem nur unvollkommene Informationen über die jeweils vorliegende Konstellation erhältlich sind. Es kann nicht davon ausgegangen werden, daß für sämtliche Unternehmungen das gleiche Umweltfeld mit gleicher Art, Zahl und Gewicht der Umweltbeziehungen relevant ist, so daß jede Unternehmung ihr spezifisches Umweltfeld selbst entdecken muß.

Unterscheidet man innerhalb der Unternehmung drei funktionale Subsysteme, nämlich das sogenannte "Politiksystem",

das die Unternehmungspolitik festlegt, das "Dispositionssystem", das den Leistungsprozeß steuert und das "Realisationssystem", in dem sich die Leistungserstellung vollzieht (Kubicek/Thom =Umsystem 4004=, ähnlich Lohmann =Einführung 249 ff=, Bleicher =Perspektiven=, Kirsch =Entscheidungsprozesse 3, 121 ff=), dann entscheidet das Politiksystem durch Gestaltung der Unternehmungspolitik über die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt.

2. Als Umweltmodell der Unternehmung wird ein Verhalten der Unternehmung bezeichnet, das **a u c h a u ß e r - m a r k t l i c h e** Beziehungen aus sämtlichen Umweltbereichen als Gegenstand der Unternehmungspolitik betrachtet (ähnlich Picot =Umweltbeziehungen 43=). Die Beachtung dieser Beziehungen kann dann als gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung gedeutet werden. Die Möglichkeit zur Berücksichtigung der relevanten Umweltbeziehungen sind z.B. im St. Galler Management-Modell von Ulrich/Krieg - das hier als Beispiel für eine Unternehmungs-Umwelt Konzeption dienen soll - grundsätzlich gegeben.

Ulrich/Krieg definieren die Unternehmung als "produktives sozio-technisches System" (=Management-Modell 17=), da sie ihre **M a r k t l e i s t u n g e n** in einer ganz bestimmten, sich dynamisch verändernden Umwelt erbringt, auf die sie sich ständig neu einstellen muß.

Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Sphären der Umwelt, die sie unterscheiden. Die **t e c h n o l o g i - s c h e** Umweltsphäre bezieht sich auf die Verbindung der Unternehmung zu Naturwissenschaft und Technik. Die **ö k o - n o m i s c h e** Umweltsphäre bettet die Unternehmung in die volkswirtschaftlichen Zusammenhänge des Wirtschaftssystems ein. Die **s o z i a l e** Umweltsphäre umfaßt die Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft in kultureller, rechtlicher und politischer Hinsicht. Der Mensch als soziales Wesen steht hier im Blickpunkt. Alle drei Um-

weltsphären sind in die ö k o l o g i s c h e Umwelt, d.h. in die Gesamtheit der natürlichen Ressourcen, eingebettet.

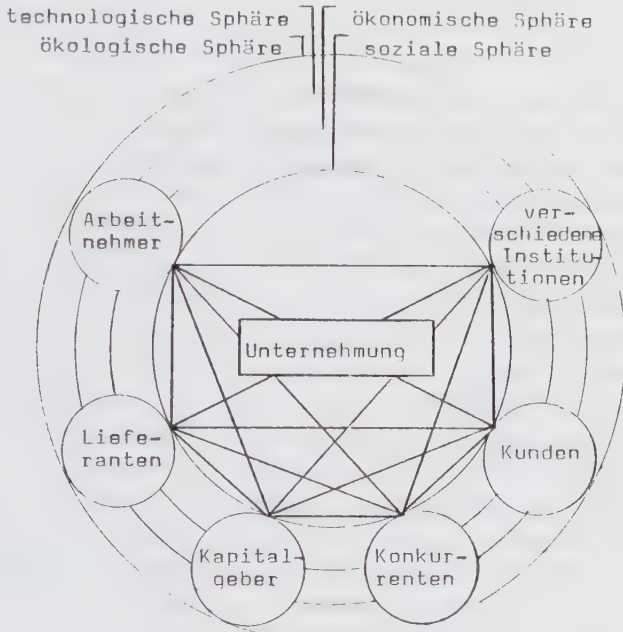


Abb. 1: Die Umwelt der Unternehmung, nach Ulrich/
Krieg =Management-Modell 20=

Als typische Gruppierungen innerhalb dieser Umweltsphären werden Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Konkurrenten sowie staatliche und nichtstaatliche Institutionen verschiedener Art verstanden (vgl. =ebenda 18 f=). Arbeitnehmer, Management und Anteilseigner können zur "Inwelt" der Unternehmung zusammengefaßt werden.

Innerhalb der Unternehmung werden die Aktivitäten nach verschiedenen Gesichtspunkten (Gestaltungsebenen) - entsprechend den Umweltsphären - gesteuert. Auf der technologischen Gestaltungsebene werden die Umweltbeziehungen nach ihrer Produktivität bewertet, während die ökonomische Gestaltungsebene den Leistungsprozeß unter dem Gesichtspunkt

der Rentabilität betrachtet. Die soziale Gestaltungsebene stellt den nach Selbstverwirklichung strebenden Mitarbeiter in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Entsprechendes Führungsverhalten soll zur Entfaltung des Menschen in der Unternehmung beitragen (vgl. =ebenda 25=). Die Unternehmungs-Umweltbeziehungen finden ihren Niederschlag in der Unternehmungspolitik (aber auch in der Phase der Planung und Disposition), indem Ziele, Mittel und Verfahren nach technologischen, ökonomischen und sozialen Kriterien zu einem Unternehmungsleitbild und Führungskonzept zusammengefügt werden (vgl. =ebenda 31 ff=). Bei der Formulierung der Unternehmungspolitik geht es darum, durch eine U n t e r - n e h m u n g s a n a l y s e Stärken und Schwächen der Unternehmung aufzuzeigen sowie durch Klärung der eigenen W e r t v o r s t e l l u n g e n in der Führungsgruppe und durch Prognose der U m w e l t b e d ü r f n i s s e zu einem unternehmungspolitischen Konzept zu gelangen (vgl. =ebenda 32 f=). Das in dieser Weise konzipierte Umweltmodell der Unternehmung erlaubt es neben den marktmäßigen Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt, auch die außermärklichen Beziehungen sowohl nach technologischen, ökonomischen als auch sozialen Kriterien zu bewerten und zu gestalten. O b dies tatsächlich geschieht, hängt allerdings von der konkreten Ausgestaltung des Zielsystems ab.

3. Grundsätzlich hat die Unternehmung (vgl. zu verschiedenen Sichtweisen der Unternehmung Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 52 ff=) zwei Möglichkeiten zur Gestaltung der Umweltbeziehungen (vgl. Picot =Umweltbeziehungen 43 ff=):

- (1) Sie kann im Interesse einer langfristigen Gewinnmaximierung versuchen, die Erwartungen der relevanten Interessengruppen zu antizipieren, zu beeinflussen und - soweit es hierzu nützlich ist - zum eigenen Problem machen.

- (2) Sie ist der Auffassung, daß gesellschaftliche Verantwortung Selbstzweck sein sollte, auch unter Verzicht auf (langfristige) Gewinnchancen.

Im ersten Fall behandelt die nach wie vor hauptsächlich am Gewinnziel orientierte Unternehmung die an sie aus der Umwelt gestellten Forderungen ebenso wie die im klassischen Beziehungsfeld zwischen Unternehmung und Abnehmern geäußerten Bedürfnisse nach Gütern und Diensten (vgl. Zahn =Gesamtverantwortung 27=, Schmücker =Interessenverbund 19=, der betont, daß Gewinn Voraussetzung sozialen Handelns sei, und =Davoser Manifest=). Sie versucht, auch die innerhalb dieses erweiterten Beziehungsfeldes an sie herangetragenen Forderungen frühzeitig zu erkennen und zum eigenen Nutzen zu steuern. Je besser ihr dies gelingt, desto besser ist ihre Position im Konkurrenzkampf mit anderen Unternehmungen. Indikatoren, die auf ein gesteigertes Umweltbewußtsein der Unternehmung hinweisen, wirken sich z.B. in den Augen der Öffentlichkeit positiv aus.

Dieses Unternehmungsverhalten hat den geringsten Abstand zum Managementmodell der Unternehmung: soziales Unternehmungsverhalten wird als Mittel zur Erreichung des dominanten Gewinnziels verstanden.

Im Gegensatz hierzu steht die Auffassung, daß die soziale Verantwortung der Unternehmung Selbstzweck sein sollte, auch unter Verzicht auf (langfristige) Gewinnchancen. Die Funktion des Gewinns als Indikator gesellschaftlicher Leistungsfähigkeit ist nicht nur eingeschränkt, es wird bewußt - auch langfristig - auf Gewinn verzichtet. Exponenten dieser Vorstellung glauben, daß die Unternehmung dazu aufgerufen ist, bei der Lösung der großen sozialen Probleme der Gesellschaft in vorderster Linie mitzuwirken (vgl. z.B. Monsen =Responsibility 127=).

III. Konkretisierung der Ansprüche an die Unternehmung

1. Adressaten des sozialen Drucks

Die Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt sind v.a. dadurch gekennzeichnet, daß neuartige Ansprüche von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen an die Unternehmung gestellt werden. Über das, was inhaltlich gefordert wird und welche gesellschaftlichen Gruppierungen diese Forderungen stellen, gibt es viele Mutmaßungen, aber nur wenige empirische Untersuchungen. Hartmann/Furch haben in einer empirischen Untersuchung die wesentlichen neuartigen Problemfelder zwischen Unternehmung und Gesellschaft ermittelt (vgl. zum folgenden =Ansprüche=). Diese Untersuchung aus dem Jahre 1974 zeigt die Ansprüche an ein sozialverantwortliches Unternehmungsverhalten aufgrund einer Medienanalyse von repräsentativen deutschen Zeitungen. In den Jahren 1968 bis 1973 wurden 1199 Ausgaben dieser Zeitungen, als Stichprobe aus ca. 9000 Ausgaben, untersucht. Hierbei konnten folgende Ergebnisse ermittelt werden.

Die Autoren fanden, daß in 887 Artikeln 1032 Ansprüche an die Unternehmungen gestellt wurden. Hierbei wurden 76,2 % der gesamten gesellschaftlichen Forderungen gegenüber den privatwirtschaftlichen Unternehmungen generell erhoben, während sich 14,1 % an die Industrie richteten, 5,3 % auf den Dienstleistungssektor und 4,4 % der Unternehmungen namentlich angesprochen waren (vgl. Hartmann/Furch =Ansprüche 589=).

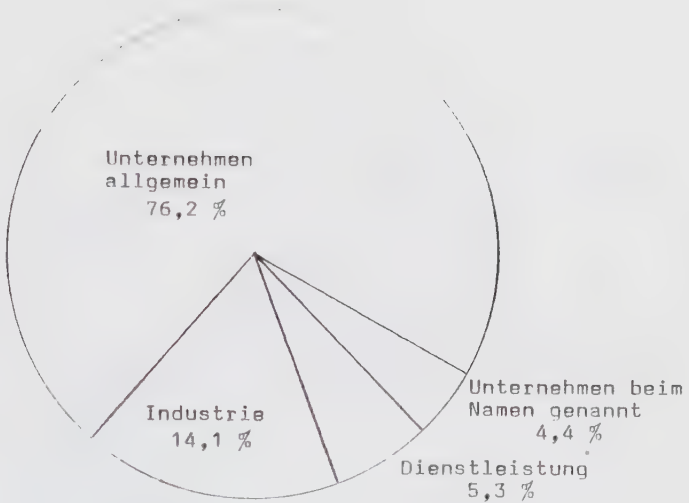


Abb. 2: Adressaten des sozialen Drucks, nach
Hartmann/Furch =Ansprüche 589=

2. Urheber des sozialen Drucks

Als Urheber der gesellschaftlichen Forderungen stand an erster Stelle die Bundesregierung mit 27,2 %, gefolgt von den Gewerkschaften mit 21,0 %, den Parteien mit 15,4 %, Verbraucherorganisationen mit 9,5 %, der Presse mit 7,9 %, Bürgerinitiativen 6,3 % und andere Gruppierungen mit 12,7 % (vgl. Hartmann/Furch =Ansprüche 588 f=).

Hierbei zeigt ein Vergleich mit einer ähnlichen amerikanischen Studie von Coppock et al., daß die Regierung in den USA in noch wesentlich größerem Ausmaß versucht, gesellschaftlichen Druck auf den Unternehmungssektor auszuüben. Dort kommen 61 % der Forderungen von der Regierung, während nur 1 % gewerkschaftliche Forderungen sind (vgl. Hartmann/Furch =Ansprüche 588=).

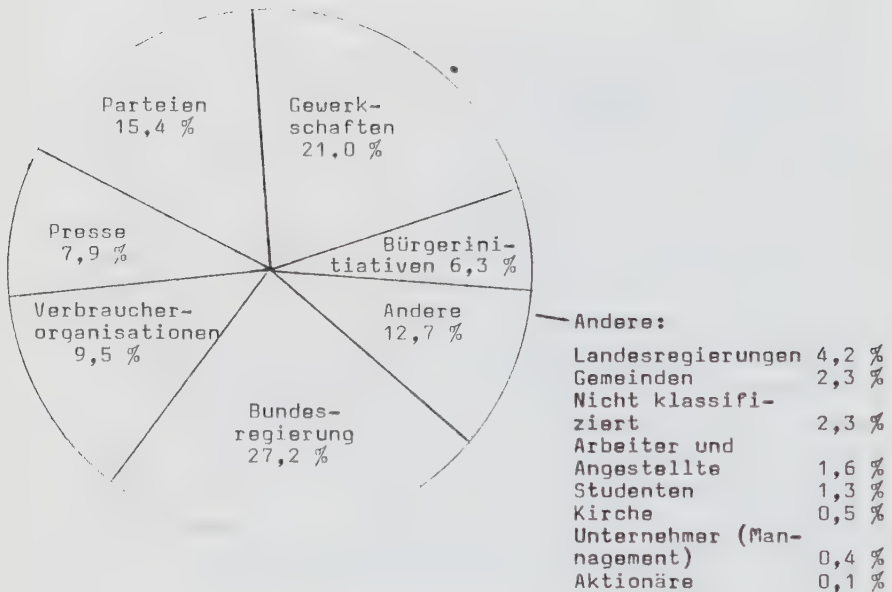


Abb. 3: Urheber des sozialen Drucks, nach Hartmann/Furch = Ansprüche 588=

3. Bereiche des sozialen Drucks

1. Die wichtigsten Bereiche, in denen eine sozial-verantwortliche Unternehmungspolitik gefordert wird, sind der Umweltschutz mit 21,7 %, der Verbraucherschutz mit 20,6 %, die Mitbestimmung mit 18,9 %, Allgemeine soziale Verantwortung mit 11,9 %, Vermögensbildung mit 9,4 %, Grundrechte mit 7,9 %, Arbeitsbedingungen mit 4,4 %, Wettbewerb mit 4,1 %, Forschung mit 1,1 %.

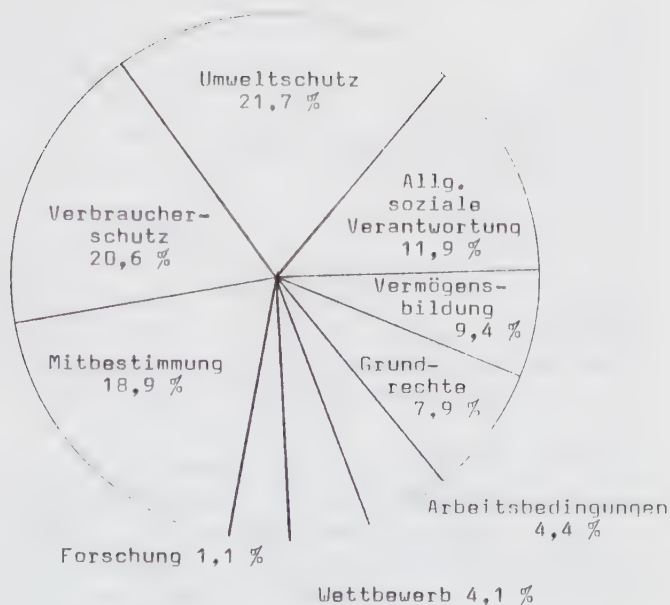


Abb. 4: Sozialer Druck in einzelnen Bereichen,
nach Hartmann/Furch =Ansprüche 587=

Innerhalb dieser großen Gebiete wurden Forderungen hinsichtlich folgender Tatbestände festgestellt (Hartmann/Furch =Ansprüche 586 f=):

Umweltschutz

Auswirkungen des Produktionsprozesses	74,6 %
Auswirkungen des Produktverbrauchs	25,4 %
Gesamtanzahl der Forderungen	224 = 100 %

Verbraucherschutz

Preise	34,7 %
Werbung	18,3 %
Verpackung	3,3 %
Verkaufsmethoden	-
allgemeine Geschäftsbedingungen	7,0 %
Produktsicherheit	5,2 %
Produktqualität	21,2 %
Servicequalität	-
Haltbarkeit von Produkten	0,9 %
Allgemeines	9,4 %
Gesamtanzahl der Forderungen	213 = 100 %

Arbeitsbedingungen

sichere Arbeitsbedingungen	66,7 %
verbesserte Arbeitsbedingungen	33,3 %
Gesamtanzahl der Forderungen	45 = 100 %

Grundrechte

Beseitigung von Diskriminierung	26,8 %
Beseitigung von Ausbeutung und Unterdrückung	7,3 %
Ausbildung und Weiterbildung	65,9 %
Gesamtanzahl der Forderungen	82 = 100 %

Unter "Allgemeine soziale Verantwortung" werden im wesentlichen folgende Forderungen verstanden (Hartmann/Furcht = Ansprüche 587=):

- Bessere Sozialleistungen
- Bessere betriebliche Altersversorgung
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- Bessere Honorierung des betrieblichen Vorschlagswesens

- Flexible Altersgrenze
- Demokratie im Betrieb
- Arbeitsplätze für Schwerbeschädigte
- Bildungsurlaub

2. Folgende Ergebnisse der empirischen Untersuchung sind wichtig und sollen hier noch einmal festgehalten werden:

- (1) Die sozialen Forderungen an die Unternehmung gehen von bestimmten gesellschaftlichen Gruppen aus. Überraschend ist, daß an der Spitze der Nennungen die Bundesregierung steht. Dies zeigt, in welchem hohem Ausmaß der Staat - hier die Bundesregierung - in der heutigen Zeit in die gesellschaftlichen Entscheidungsprozesse einwirkt. Außerdem wird dadurch deutlich, daß die jetzige Bundesregierung ein hohes Interesse daran hat, die Unternehmungen auf ihre Sozialpflichtigkeit hinzuweisen. D.h. n e b e n dem durch Gesetz entstehenden Datenrahmen für die Unternehmung wird hier von der Bundesregierung politischer Druck auf den Unternehmungssektor ausgeübt.

Fast ebenso bedeutend ist der Druck der Gewerkschaften und der Parteien. Weniger von Bedeutung sind Verbraucherorganisationen, Presse und Bürgerinitiativen.

Charakteristisch für unsere Gesellschaftsstruktur ist auch, daß der soziale Druck in der Hauptsache von Verbänden und Vereinigungen, aber kaum von Einzelpersonen ausgeht (Arbeiter und Angestellte 1,6 %, Studenten 1,3 %, Unternehmer (Management) 0,4 %) und daß von Aktionären kaum, vom Arbeitgeberverband überhaupt keine Forderungen gestellt werden.

- (2) Als wesentliche Problemfelder der Beziehung zwischen Unternehmung und Gesellschaft ergeben sich nach der Priorität geordnet: Umweltschutz, Verbraucherschutz, Mitbestimmung und Vermögensbildung.

3. Faßt man die Aktivitäten, die die Unternehmungen in verschiedene Richtungen entfalten, als Indikatoren gesellschaftlicher Bedürfnisse auf, so ergibt sich nach einer Erhebung bei 80 Großunternehmen der U S A folgendes Bild (vgl. Dierkes et al. =Pressure 77 ff=, ders. =Sozialbilanz 48 ff=): An der Spitze der gesellschaftlichen Forderungen in den USA steht der Umweltschutz mit 42 % der Nennungen, gefolgt von philanthropischen und allgemein sozialen Anliegen (22 %) und dem Verbraucherschutz (11 %) sowie Forderungen, die Probleme von Minderheiten bei der Lohnfindung und Ausbildung (8 %) betreffen. Andere Forderungen werden mit 17 % genannt.

Es zeigt sich damit, daß in beiden Gesellschaften augenblicklich das Umweltproblem sowie der Verbraucherschutz eine große Rolle spielen. Danach kommen in der Bundesrepublik Deutschland die typischen Gewerkschaftsforderungen nach Mitbestimmung und Vermögensbildung, während in den USA allgemein soziale Anliegen und Minderheitenprobleme im Vordergrund stehen. Allerdings muß darauf hingewiesen werden, daß die beiden Untersuchungen unterschiedliches Ausgangsmaterial verwenden - im ersten Fall Zeitungen und im zweiten Fall Geschäftsberichte -, so daß schon von daher die Vergleichbarkeit etwas eingeschränkt wird.

Dennoch wird klar, daß jede Gesellschaft unterschiedliche Probleme und auch ein unterschiedliches Problembewußtsein hat und es schon von daher gesehen "die" gesellschaftlichen Forderungen nicht gibt, sondern nur in jeder Gesellschaft unterschiedliche Forderungen einzelner gesellschaftlichen Gruppen.

Außerdem müssen die eben aufgeschlüsselten sog. "gesellschaftlichen Forderungen" gegen die aus Zentralverwaltungswirtschaften bekannten "objektiven gesellschaftlichen Bedürfnisse" abgegrenzt werden. Gegen letztere wird oft der Vorwurf erhoben, sie gingen an den tatsächlichen Bedürfnissen der Bevölkerung teilweise vorbei und wären in Wirklichkeit die diktatorisch festgesetzten Ziele der

politischen Führung. Hierbei muß jedoch beachtet werden, daß gerade im demokratischen Gemeinwesen Gewerkschaften, Verbänden, Parteien und auch Bürgerinitiativen die Funktion zukommt, den politischen Willen bestimmter Bevölkerungsteile zu bündeln und zum Ausdruck zu bringen. Gefährlich ist die Benutzung des Ausdrucks "gesellschaftliche Forderungen" als emotional aufgeladenes Schlagwort ohne nähere Präzisierung, das dann zumeist als Gegensatz gegen die im Markt sich Äußernden Bedürfnisse gebraucht wird. So darf der Begriff nicht interpretiert werden. Er muß interpretiert werden als außermärkliche - eben gesellschaftliche Probleme betreffende - Äußerung legitimer gesellschaftlicher Gruppen.

IV. Die Bedeutung der Begriffe "Gewinnprinzip" und "Sozialprinzip"

1. Klärung des Begriffs "Gewinnprinzip"

Obwohl das Modell der vollkommenen Konkurrenz der Klassiker im Laufe der Zeit seines Zaubers mehr und mehr beraubt wurde, indem seine Grenzen offengelegt wurden, hat es keineswegs an Anziehungskraft verloren (ebenso Schumpeter =Kapitalismus 126 ff=, Külp =Wohlfahrtsökonomik II, 1=, Galbraith =Wirtschaft 28 ff=). Die Wohlfahrtsökonomik baut darauf auf und auch betriebswirtschaftliche Forscher betonen seine optimale Wirkungsweise (vgl. Gutenberg =Grundlagen I, 464 f=).

Insbesondere die Verfolgung eines (maximalen) Gewinnziels durch die Unternehmung - wesentliches Kennzeichen des Modells - wird nach wie vor als effizientes Steuerungskriterium zur Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse angesehen: "Der Gewinn ist deshalb in einer funktionstüchtigen Marktwirtschaft jene gesamtwirtschaftliche Kennziffer, die anzeigt, wie erfolgreich das Unternehmen den auf dem Markt geltend gemachten Bedürfnissen entsprochen hat. ... Die

vom 'Profitprinzip' gelenkte Marktwirtschaft erweist sich als eine höchst effiziente Organisationsform, um die Bedürfnisse der Konsumenten zu befriedigen" (Demmler =Gewinnprinzip 23=, im Original kursiv).

Gutenberg übernimmt diese Sichtweise bei der Darstellung der Rolle, die das Gewinnprinzip - in seiner Terminologie das erwerbswirtschaftliche Prinzip - im Wirtschaftsprozess spielt. Er schreibt: "Fragt man, wie Betriebe in marktwirtschaftlichen Systemen imstande sind, ohne zentrale Anweisung und Befehl gerade die Güterarten und -mengen herzustellen, für die Bedarf besteht, dann wird zu antworten sein: Diese Wirkung wird dadurch erzielt, daß sie einem Prinzip überlassen werden, welches mit der gesamtwirtschaftlichen Bedarfsdeckung unmittelbar nichts zu tun hat, nämlich dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip" (Gutenberg =Grundlagen I, 464=). Hierbei sieht Gutenberg, daß das tatsächliche wirtschaftliche Geschehen nicht mit dem Idealfall der vollkommenen Konkurrenz zusammenfällt - aus dem das Prinzip herrührt - hält aber dennoch das erwerbswirtschaftliche Prinzip für geeignet, eine Regulierungsfunktion zwischen Angebot und Nachfrage wahrzunehmen. Verbunden mit dem Privateigentum an den Produktionsmitteln, stellt das Gewinnprinzip gleichzeitig einen Leistungsanreiz für die Eigenkapitalgeber dar, denn ihnen wird der Erfolg (Gewinn/Verlust) der unternehmerischen Tätigkeit zugerechnet. Außerdem sind sie aus rechtlicher Sicht die primären Träger der betrieblichen Willensbildung.

Insofern kann die Ausdehnung des Begriffs "Gewinnprinzip" erweitert werden. Es wäre dann nicht nur die unternehmerische Handlungsmaxime "erstrebe (möglichst maximalen) Gewinn" darunter zu verstehen, sondern auch der Zusammenhang von Eigenkapitalaufbringung, Träger der Willensbildung und Gewinnverteilung an die Anteilseigner. Dies soll im weiten Sinn unter dem Begriff "Gewinnprinzip" verstanden werden.

2. Klärung des Begriffs "Sozialprinzip"

1. Den Gegensatz zum Gewinnprinzip bildet das Sozialprinzip. Der Begriff "Sozialprinzip" kann in zwei Richtungen verstanden werden.

In der klassischen Theorie ist die Verfolgung des Gewinnprinzips durch die Unternehmung der einzelwirtschaftliche Hebel, um die Bedürfnisse der Konsumenten mit den geringsten Kosten zu befriedigen. Durch das Gewinnprinzip werden einzelwirtschaftliche Interessen gesamtgesellschaftlichen Zielen dienstbar gemacht. Hierbei waren für die Klassiker die gesellschaftlichen Bedürfnisse nicht nur wirtschaftliche Bedürfnisse; diese standen jedoch im Mittelpunkt ihrer Analyse. Gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Ziele waren quasi identisch und gemäß der individualistischen Grundhaltung des Utilitarismus war die Gesellschaft im wesentlichen die Summe der Individuen (vgl. z.B. Giersch =Wirtschaftspolitik 141 f=).

Bezweifelt man die dahinterstehende Harmoniethese und den idealen Funktionsmechanismus des Gewinnprinzips, dann ergibt sich daraus die Forderung zur Ergänzung der unternehmerischen Zielfunktion durch gesellschaftliche Ziele. Dies ist die erste Bedeutung des Begriffs "Sozialprinzip".

Die zweite Bedeutung des Begriffs "Sozialprinzip" entspringt einer Einstellung, die sich eher am Bedarfsprinzip als am Leistungsprinzip orientiert. Auch die Klassiker waren solcher Mildtätigkeit nicht abgeneigt; sie befürworteten die Fabrikgesetzgebung und die Armengesetze ihrer Zeit, die die schlimmsten Mißstände mildern sollten (vgl. Schumpeter =Kapitalismus 125=, Giersch =Wirtschaftspolitik 147=), aber auch staatliche Eingriffe zur Verminderung der ungleichen Vermögensverteilung, wobei sie vor allem an eine hohe Erbschaftssteuer dachten, nicht aber an eine progressive Einkommenssteuer, die sie für eine Bestrafung der

Tüchtigen hielten. Die Wirtschaftspolitik des klassischen Liberalismus im England des 19. Jahrhunderts entsprach den Ideen der klassischen Nationalökonomten. Das zweite Merkmal des Sozialprinzips besteht in der Beachtung sozialer Ziele hinsichtlich der Einkommens- und Vermögensverteilung sowie generell der Verteilung von Lebensqualität. Auf betrieblicher Ebene entspringt dem Sozialprinzip die Forderung nach Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer und nach betrieblichen Sozialleistungen.

Als Antithese zur Trägerschaft der Anteilseigner an der Unternehmung entsteht das dritte Merkmal des Sozialprinzips: die Forderung nach Mitbestimmung der Arbeitnehmer, die u.a. damit begründet wird, daß Großunternehmungen nicht mehr als private, sondern nur noch als gesellschaftliche Institutionen begriffen werden können (vgl. zur Argumentation in der Mitbestimmungsfrage Schwerdtfeger =Mitbestimmung=, Steinmann =Mitbestimmung 2686 f=).

Während das G e w i n n p r i n z i p durch die Merkmale:

- (1) Streben der privaten Unternehmung nach (möglichst) maximalem Gewinn
- (2) Verteilung des Gewinns (bzw. Verlustes) an die Anteilseigner
- (3) Trägerschaft der Anteilseigner

gekennzeichnet ist, weist das S o z i a l p r i n z i p folgende Merkmale auf:

- (1) Ergänzung der Zielfunktion der Unternehmung durch gesellschaftliche Ziele
- (2) Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer
- (3) Plurale Legitimation der Unternehmensführung, i.b. Mitbestimmung der Arbeitnehmer.

Das Sozialprinzip stellt eine - aus der Kritik am Gewinnprinzip resultierende - spezifische Art der Umweltorientie-

rung der Unternehmung dar. Merkmal (1) und (2) stehen dabei insofern in engem Zusammenhang, als die plurale Legitimation der Unternehmungsführung die Ergänzung der Unternehmung durch gesellschaftliche Ziele personell ermöglicht. Bestimmte Vertreter im Aufsichtsrat sollen zu Vertretern des öffentlichen Interesses gemacht werden. Die Entwicklung betrieblicher Sozialindikatoren aus gesamtwirtschaftlichen Sozialindikatoren ist eine weitere Möglichkeit, gesamtgesellschaftliche Belange bei der Entscheidungsfindung auf Unternehmungsebene zu berücksichtigen. Merkmal (3) - die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer im Gegensatz zur alleinigen Gewinnverteilung an die Anteilseigner - orientiert sich sowohl an sozialen Argumenten als auch an der Idee der Unternehmung als Koalition.

Eine solchermaßen sozialorientierte Unternehmungsführung wirft jedoch einige Probleme auf, die im Laufe der Arbeit (vgl. insbesondere Teil D) erörtert werden sollen.

2. Die soziale Marktwirtschaft als das vom Neoliberalismus abgeleitete Bild der westdeutschen Wirtschaft der Nachkriegsjahre geht vom Modell der vollständigen Konkurrenz aus, ist sich jedoch dessen Schwächen in einigen Punkten bewußt (vgl. Giersch =Wirtschaftspolitik 188=). Gegen die negativen Erfahrungen mit interventionistischen Mischsystemen soll hier aber eine eindeutige "Rahmenordnung" den Wettbewerb sichern und eine neuartige Synthese zwischen wirtschaftlichem und sozialem Fortschritt erreicht werden. Alfred Müller-Armack schreibt: "Sinn der sozialen Marktwirtschaft ist es, das Prinzip der Freiheit auf dem Markte mit dem des sozialen Ausgleichs zu verbinden" (Müller-Armack =Marktwirtschaft 390=). Versucht wird also eine Verbindung zweier Elemente: des Wettbewerbs und der Sozialpflichtigkeit. Allerdings wird hier nicht in Frage gestellt, daß das gewinnorientierte Handeln der Unternehmung im Wettbewerbssystem zur gewünschten Struktur des Sozialprodukts führt, sondern es wird eine Korrektur der Ergebnisse des Marktprozesses nach sozialen Zielsetzungen ange-

strebt. Über marktkonforme Maßnahmen soll die Einkommensverteilung durch "Fürsorgeleistungen, Renten- und Lastenausgleichszahlungen, Wohnungsbauzuschüssen, Subventionen" (Müller-Armack =Marktwirtschaft 391=) korrigiert werden. Aber auch neue soziale Ziele wie die Eigentumsbildung breiter Schichten sind, unter Wahrung marktwirtschaftlicher Prinzipien, in der wirtschaftspolitischen Konzeption der sozialen Marktwirtschaft enthalten.

Der "freiheitliche Sozialismus" war die in den Nachkriegsjahren als Gegenstück zur sozialen Marktwirtschaft entwickelte wirtschaftspolitische Konzeption der deutschen Sozialdemokraten (vgl. Weisser =Sozialismus=, Schiller =Sozialismus 249 ff=, Giersch =Wirtschaftspolitik 186 ff=). Auch sie entschieden sich für eine marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnung, in der sie allerdings mehr staatliche Rahmenplanung für notwendig hielten und eine stärkere Betonung auf die Ziele der sozialen Sicherheit und gerechten Einkommensverteilung legten als die Neoliberalen (vgl. Giersch =Wirtschaftspolitik 187=).

Im weiteren Verlauf der Arbeit soll auf diese beiden h i s t o r i s c h - p o l i t i s c h e n Konzepte kein Bezug mehr genommen werden. Sie sind als wirtschaftspolitische Konzeptionen zu vage, aber auch völlig unerheblich für die Arbeit, da es nicht darum gehen soll, die Frage zu beantworten, welcher w i r t s c h a f t s p o l i t i s c h e n Konzeption die eine oder andere Lösung der Probleme zwischen Unternehmung und Umwelt entspricht. Dieses Vorgehen wird dadurch erleichtert, daß b e i d e politischen Konzepte sich zur sozialen Marktwirtschaft bekennen. Allerdings soll dadurch nicht der Unterschied zwischen beiden Vorstellungen verwischt werden. Die Untersuchung ist jedoch nur am theoretischen Konzept der marktwirtschaftlichen Ordnung als einer dynamischen Wirtschaftsordnung mit bestimmten a l l g e m e i n g ü l t i g e n Wesensmerkmalen interessiert. Sie soll gerade zu einer klaren Tren-

nung zwischen Ideologie und Realität beitragen, soweit das möglich ist (vgl. dazu Schumpeter =Geschichte 886 ff=, Dobb =Wert- und Verteilungstheorien 13 ff=, Robinson =Ideologie=).

3. Ist Sozialprinzip möglich? - eine erste Antwort

Gutenberg kennzeichnet die Unternehmung des marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems durch drei "systembezogene Tatbestände" (vgl. zum folgenden Gutenberg =Grundlagen I, 457 ff=), nämlich das **A u t o n o m i e p r i n z i p**, das **e r w e r b s w i r t s c h a f t l i c h e P r i n z i p** und das **P r i n z i p d e r A l l e i n b e s t i m m u n g**.

Das Autonomieprinzip bezeichnet dabei die Freiheit der Eigentümer - Unternehmer bzw. der Manager ihre unternehmerischen Pläne in eigener Verantwortung - unabhängig von direktem staatlichem Eingriff selbst zu bestimmen. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip kennzeichnet das Gewinnstreben der privaten Unternehmung, das in der Gewinnmaximierung gipfelt. Das Prinzip der Alleinbestimmung läßt nur zwei Zentren der betrieblichen Willensbildung zu, nämlich die Eigentümer der Unternehmung bzw. qua Delegation die Geschäftsführung. Der Betriebstyp der erwerbswirtschaftlich-kapitalistischen Unternehmung würde nach Gutenberg an reiner Form verlieren, wenn eines dieser drei Elemente variiert würde. Er schreibt: "Zu ähnlichen Konsequenzen (es entsteht Widerstand gegen die typfremden Determinanten, d. Verfasser) führt auch die Aufhebung der inneren Autonomie (das Prinzip der Alleinbestimmung) im kapitalistischen Betriebstyp und die Einführung des Rechts auf Mitbestimmung in seinen Kategorienbestand. Die großen politischen Auseinandersetzungen und der Widerstand, auf den ein solches Bemühen stößt, bedeuten nichts anderes, als daß in diesem Fall eine Kategorie in einen Kategorienbestand einzuführen versucht wird, die diesem Bestande irgendwie fremd ist"

(Gutenberg =Grundlagen I, 509 f=). Hierbei hat das Fehlen von Mitbestimmungsrechten der Belegschaft nichts mit der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsverfassung zu tun, sondern mit den "individualistischen Prämissen des kapitalistischen Systems" (Gutenberg =Grundlagen I, 502=).

Die Stellung des Betriebs in der Zentralverwaltungswirtschaft ist nach Gutenberg durch das Vorliegen folgender systembezogener Tatbestände gekennzeichnet (vgl. Gutenberg =Grundlagen I, 469 ff=): das Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung, das Organprinzip und das Prinzip der Mitbestimmung.

Diese Prinzipien bringen zum Ausdruck, daß der sozialistische Betrieb seinen Produktionsplan nicht autonom bestimmen kann, sondern seine Produktionsaufgabe durch den zentralen Volkswirtschaftsplan vorgeschrieben erhält (Organprinzip). Da autonome Preisänderungen für Einsatzgüter bzw. Absatzgüter ausgeschlossen sind, zeigt der Gewinn die innerbetriebliche Rationalität des Leistungsvollzugs, d.h. dessen Wirtschaftlichkeit an (vgl. z.B. Bühler =Problematik 106=, Autorenkollektiv =Stimulierung 144=, Gutenberg =Grundlagen I, 474 f=), hat aber kaum gesamtwirtschaftliche Steuerungsfunktion, da die gesamtwirtschaftlichen Prioritäten durch den Plan festgelegt werden. Der sozialistische Betrieb arbeitet also nach dem Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung. Aus der Vergesellschaftung der Produktionsmittel und dem sozialistischen Menschbild erwächst das Prinzip der Mitbestimmung der Belegschaft bei der Erstellung der Pläne und dem betrieblichen Leistungsvollzug.

Die sogenannten systemindifferenten Tatbestände, die für jeden Betrieb unabhängig vom Wirtschaftssystem gelten, sind das System der produktiven Faktoren, das Prinzip der Wirtschaftlichkeit und das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts (vgl. Gutenberg =Grundlagen I, 507=).

Die Verwirklichung des Sozialprinzips in der Unternehmung, gemäß den drei oben aufgezeigten Merkmalen, würde zwar auch in der Gutenbergschen Systematik aus der kapitalistischen Unternehmung noch keinen sozialistischen Betrieb machen, jedoch wären sämtliche Merkmale des Gewinnprinzips verletzt. Die Einbeziehung von gesellschaftlichen Zielen in die Zielkonzeption der Unternehmung würde innerhalb der Gutenbergschen Terminologie den Übergang vom erwerbswirtschaftlichen Prinzip zum "Angemessenheitsprinzip" bedeuten, denn die Unternehmung würde dadurch freiwillig auf Ertragschancen verzichten bzw. Aufwendungen tätigen, um damit anderen gesellschaftlichen Zielen Genüge zu tun, d.h. sie würde sich mit einem angemessenen Gewinn zufrieden geben (Gutenberg erwähnt nur "soziale Ziele" als Determinante dieses Verhaltens, Gutenberg =Grundlagen I, 483=). Das Angemessenheitsprinzip kann jedoch nicht im selben Maß wie das erwerbswirtschaftliche Prinzip die regulierende Funktion zwischen Angebot und Nachfrage übernehmen: "Es gerät in Konflikt mit dem Autonomieprinzip, mit dessen Ansprüchen es sich innerlich irgendwie nicht verbindet", schreibt Gutenberg (=Grundlagen I, 508=). Er begründet seine Ansicht damit, daß die Unternehmer dieses Angemessenheitsprinzip als ihrer "unternehmerischen Aufgabe und Freiheit" (=Grundlagen I, 508=) entgegenstehend betrachten und damit, daß es ein Zwischending zwischen individualistischer und kollektivistischer Grundhaltung darstellt, indem es nämlich Freiheiten nicht ganz nimmt, sondern nur beschneidet.

Die Konsequenzen, die aus einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer entstehen, wurden schon geschildert. Aufgrund der individualistischen Prämissen des kapitalistischen Systems "wird die Aufhebung der inneren Autonomie" der Unternehmung durch die Einführung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer als systemfremd bezeichnet. Dies ist wohl so zu interpretieren, daß sie nur durch soziale Argumente gerechtfertigt werden könnte, aber nicht durch rationale, das heißt h i e r dem kapitalistischen Wirtschaftssystem inhärente, Argumente.

Diese spezielle Fassung der Rationalität ist nicht zu beanstanden. Sie bezieht ihre Legitimation aus G u t e n - b e r g s I n t e r p r e t a t i o n des marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems. Es ist richtig, daß innerhalb dieser Konzeption das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Kongruenzprinzip große Bedeutung haben für die Lenkung des Wirtschaftsprozesses. Andererseits stehen der Realisierung des Idealkonzeptes einige - noch zu besprechende - Hindernisse entgegen, die den Kern des Gewinnprinzips betreffen und es stellt sich die Frage, ob angesichts dieser Hindernisse nicht eine Modifikation des erwerbswirtschaftlichen Prinzips - z.B. durch die Einbeziehung gesellschaftlicher Ziele auf Unternehmensebene - erforderlich wird.

Zusammenfassung

Seit geraumer Zeit besteht innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ein gesteigertes Interesse hinsichtlich des Problemkreises Unternehmung und Gesellschaft. Die Frage, die sich stellt, heißt schlagwortartig: Gewinnprinzip oder Sozialprinzip als unternehmerische Verhaltensmaxime, wobei die Meinungen zum Thema durchaus konträr sind.

Verschiedene Arten der Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft bieten sich als Gestaltungsmöglichkeiten an. Sie kommen in unterschiedlichen Modellvorstellungen zum Ausdruck; im klassischen Marktmodell verhält sich die Unternehmung gemäß den Idealprämissen der neoklassischen Volkswirtschaftstheorie. Im Managementmodell der Unternehmung erfolgt eine erste Anpassung an die Realität, indem von einer durch Manager geleiteten Unternehmung ausgegangen wird, der im oligopolistisch-monopolistischen Wettbewerb zahlreiche Aktionsparameter zur Verfügung stehen und die eine soziale Haltung ihren Mitarbeitern gegenüber einnimmt. Im Umweltmodell berücksichtigt die Unternehmung

verstärkt gesellschaftliche Normen relevanter Umweltgruppen als Nebenbedingungen ihres Handelns.

Die Umwelt der Unternehmung kann in verschiedene Umweltsphären und Umweltgruppen aufgeteilt werden. Ein so konstruiertes Umweltmodell erlaubt es f o r m a l , sämtliche Unternehmungs-Umwelt-Beziehungen abzubilden. Grundsätzlich sind jedoch zwei verschiedene Verhaltensweisen möglich: Die Unternehmung akzeptiert die an sie gestellten Forderungen als Nebenbedingungen bei der Erreichung eines langfristigen Gewinnziels oder sie ist der Auffassung, daß gesellschaftliche Verantwortung Selbstzweck ist, auch unter Verzicht auf Gewinn.

Durch empirische Untersuchungen konnten Adressaten, Urheber und Bereiche des sozialen Drucks auf den Unternehmungssektor ermittelt werden. Hiernach ergeben sich als wesentliche Problemfelder zwischen Unternehmung und Gesellschaft in der Bundesrepublik: U m w e l t s c h u t z , V e r b r a u c h e r s c h u t z , M i t b e s t i m m u n g u n d V e r m ö g e n s b i l d u n g . Sie offenbaren Kernbereiche eines Unternehmungs-Umwelt-Defizits.

Eine ablehnende Haltung gegenüber einer erweiterten Umweltorientierung der Unternehmung ergibt sich aus dem Festhalten am klassischen Marktmodell und damit am Gewinnprinzip sowohl hinsichtlich der Zielfunktion der Unternehmung als auch der Gewinnverteilung und der Trägerschaft.

Eine am Sozialprinzip orientierte Unternehmungspolitik wäre demgegenüber durch eine plurale Zielfunktion, Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer und eine plurale Legitimation der Unternehmungsführung gekennzeichnet.

Nach Gutenberg, dem Vertreter der neoklassisch orientierten Betriebswirtschaftslehre, ist ein Abgehen vom am Gewinnprinzip orientierten Unternehmungsverhalten nicht möglich, da es die Grundlagen des kapitalistischen Systems zerstören würde. Im folgenden geht es darum, das Gewinnprinzip einer kritischen Prüfung zu unterziehen, um festzustellen, ob es zur Ableitung realistischer Gestaltungsempfehlungen tauglich ist.

C. Kritische Analyse des Gewinnprinzips

I. Gewinnprinzip in der Gesamtwirtschaft

1. Kritik am klassischen und neoklassischen Marktmodell

a) Die Sicht der Klassik

Adam Smith, der Begründer der Nationalökonomie, sah sich einem der größten Probleme der Sozialphilosophie des 18. Jahrhunderts gegenüber. Wie kann nach der Zerschlagung der alten ständischen Ordnung aus einer individualistisch orientierten Gesellschaft eine harmonische soziale Ordnung entstehen (vgl. zum folgenden v.a. Schumpeter =Geschichte 645 ff=, ders. =Kapitalismus 124 ff=, Briefs =Nationalökonomie 4 ff=, Füsfield =Geschichte 36 ff=)? Die Antwort darauf war die klassische Theorie der Nationalökonomie, wie sie von Smith, Malthus, Ricardo, Say und J.St. Mill entwickelt wurde. Sie entstand gleichzeitig mit der klassischen Theorie der Demokratie des John Locke, die die Herrschaft der Mehrheit zur Lösung des politischen Teils des Problems erhob. Smith erkannte im wirtschaftlichen Eigennutz des einzelnen die treibende Kraft wirtschaftlichen Handelns und im System sich selbstregulierender Märkte den Mechanismus, nach dem das Wirtschaftssystem funktionieren sollte. Er widerlegte die vorher herrschende Auffassung vom wirtschaftlichen Tausch, daß dabei eine Seite den Kürzeren ziehen werde, d.h. mehr für den einen, weniger für den anderen bedeuten müsse. Es gelang ihm, seinen Zeitgenossen klarzumachen, daß ein Tausch nur dann zustande käme, wenn beide etwas gewannen, weil das, was beide abgeben, weniger Wert für jeden von ihnen hat als das Produkt, das sie hinzugewinnen. Diese Ansicht bildete die Grundlage seines ganzen Lehrgebäudes. Der auf den Eigennutz ausgerichtete Wettbewerb zwischen Käufer und Verkäufer führt zu einem Maximum an gesellschaftlichem Wohlstand; führt genau zu der Produktion, die die Verbraucher wünschen bei einem Minimum an Gewinnen. Er beschreibt schon treffend den Anpassungsvor-

gang von Angebot und Nachfrage über den Markt, der die tatsächlichen Preise immer in der Nähe der "natürlichen Preise" hält. Der Wettbewerb sorgt dafür, daß die natürlichen Preise sich den Produktionskosten annähern. Dies alles kann erreicht werden, indem man dem Unternehmungssektor Handlungsfreiheit zugesteht und die Regierung auf drei Funktionen beschränkt, nämlich die Aufrechterhaltung der Rechtsordnung, die Landesverteidigung und die Übernahme öffentlicher Aufgaben, die nicht im Interesse des einzelnen liegen. Als Feind der wirtschaftlichen Freiheit sieht Adam Smith das Monopol. Er erkannte früh: "Leute des gleichen Gewerbes, selbst wenn es sich um Zerstreung und Fröhlichkeit handelt, treffen selten zusammen, ohne daß die Unterhaltung mit einer Verschwörung gegen die Öffentlichkeit oder dem Plan einer Preiserhöhung endet" (Smith =Wohlstand 136=). Dennoch hielt er - zu seiner Zeit naheliegend - das Monopol für einen Ausnahmefall, der eigentlich nur dann bestehen könne, wenn die Regierung ihn schützt, da der Eintritt von Konkurrenten in den Markt - durch die hohen Monopolgewinne - das Monopol beseitige.

Aus seiner Lehre stammen die vier Grundsätze, die die individualistische Verfassung der liberalen Wirtschaft bilden (vgl. Briefs =Nationalökonomie 57=): 1. Selbstbestimmung der Individuen; mit folgenden Rechten: a) Recht auf Eigentum, b) Recht über die eigene Arbeitskraft zu verfügen, c) Recht auf Freiheit des Vertragsabschlusses, 2. Selbstverantwortung der Individuen für ihr Tun und Unterlassen. 3. Handeln der Individuen nach ihrem Selbstinteresse. 4. Freie Konkurrenz auf den Märkten als Ergebnis dieses Handelns und als Voraussetzung des Funktionierens der Wirtschaft. Preise und Einkommen finden ihren "natürlichen" Stand, das Gesamtsystem befindet sich im Gleichgewicht. Dem Staat verbleiben nur wenige Aufgaben, die der einzelne nicht leisten kann oder die von allgemeinem Interesse sind, aber auch die wichtige Aufgabe, Rechtssicherheit zu gewährleisten.

David Ricardo baute die Theorie von Adam Smith in vieler Hinsicht aus und untermauerte sie. Ricardos Leistungen als Einkommenstheoretiker sollen nicht geschmälert werden, wenn hier ein anderer Aspekt in den Vordergrund gestellt wird. Ricardo wies in seinem berühmten Beispiel über die Tuch- und Weizenproduktion nach, daß die Marktgesetze sich auch auf den internationalen Handel anwenden lassen. Das Theorem der komparativen Kosten zeigt, daß es für Länder günstiger ist, ein Gut, das sie mit geringeren Kosten herstellen als ein anderes Land, zu exportieren und dafür ein Gut mit höheren inländischen Produktionskosten zu importieren. Dies war das entscheidende Argument für den Freihandel. Dies bedeutete die Optimierung von Angebot und Nachfrage über die Landesgrenzen hinaus, bedeutete die Errichtung von Wohlergehen und Reichtum für die ganze Welt aufgrund eines Modells, das auf Eigennutz und Freizügigkeit beruht. Die Wirtschaftsphilosophie des klassischen Liberalismus war damit geboren. Sie wurde verstärkt durch die Sozialphilosophie Jeremy Benthams, der an den metaphysischen Grundlagen des Smithschen Systems rüttelte und im Nutzenprinzip eine gesicherte Grundlage seiner Lehre fand, das er an die Stelle der prästabilisierten Harmonie als Brücke zwischen Selbstinteresse und Gesamtinteresse setzte (vgl. Briefs =Nationalökonomie 10=). Er forderte: "daß der einzelne in Wahrung seines Selbstinteresses die Interessen von anderen einkalkulieren und berücksichtigen müsse. Auf diese Weise strahlen die Selbstinteressen in immer weiteren Radien aus und maximieren die Lustsumme für die größte Zahl" (Briefs =Nationalökonomie 10=). Briefs stellt weiterhin fest, daß dies natürlich nur eine Scheinlösung war, denn sie sagt nicht, wie widerstrebende Interessen verknüpft werden sollen. Bentham selbst verharmloste diesen Konfliktfall.

Spätestens bei John Stuart Mill verlor die klassische Nationalökonomie jedoch den Glauben an die prästabilisierte Harmonie. Er war zwar in der Lehre Benthams aufgewachsen, verwarf jedoch dessen einseitige Ausrichtung auf das Nütz-

lichkeitsprinzip, in dem er nur eine mögliche Triebfeder des menschlichen Handelns neben vielen anderen Motiven wie Liebe, Ehre, Würde und Macht sah (vgl. Briefs =National-ökonomie 12=). Das Reichumsstreben stellt für ihn nur eine Facette des menschlichen Lebens dar. Die klassische Schule endet mit ihm, der Zweifel an der These von der Erreichung gesellschaftlicher Wohlfahrt durch Verfolgung der individuellen Interessen anmeldet. Bei ihm sind der Staat und gesellschaftliche Gruppen aufgerufen, die liberalen Grundsätze neu zu gestalten, den Eigennutz zu kanalisieren und die Konkurrenz auf den Märkten aktiv zu sichern (vgl. Briefs =Nationalökonomie 12=).

Josef Schumpeter betont als den Hauptverdienst der Klassiker die Entwicklung des eben geschilderten Marktmodells. Er schreibt: "Vom Standpunkt des Wirtschaftsanalytikers besteht das Hauptverdienst der Klassiker darin, daß sie neben manchen anderen groben Irrtümern auch die naive Vorstellung zum Verschwinden gebracht haben, die wirtschaftliche Tätigkeit in der kapitalistischen Gesellschaft müsse, weil sie sich um das Gewinnmotiv dreht, schon allein kraft dieser Tatsache mit Notwendigkeit den Konsumenteninteressen zuwiderlaufen; oder um es anders auszudrücken: das Geldverdienlen lenke mit Notwendigkeit die Produktion von ihrem sozialen Ziel ab; oder endlich: private Gewinne seien, sowohl an und für sich wie auch durch die von ihnen hervorgerufene Verzerrung des Wirtschaftsprozesses, immer ein Nettoverlust für Alle, ausgenommen für jene, die sie erhalten und stellen deshalb einen bei Sozialisierung zu pflückenden Nettogewinn dar" (Schumpeter =Kapitalismus 126=).

b) Ökonomische Kritik des neoklassischen Marktmodells

1. In der Folge erfuhr das klassische Modell eine Verfeinerung durch die neoklassischen Ökonomen. Vor allem Marshall und Wicksell erwarben sich Verdienste in der Analyse des

Konkurrenzmodells (vgl. Marshall =Principles 401 ff=, Wick-
sell =Vorlesungen 61 ff=). Sie fanden auch einige der Aus-
nahmen des Prinzips, daß vollkommene Konkurrenz auf maxima-
le Produktion hintendiert. Sie machten jedoch auch die Ent-
deckung: "daß der Beweis dieses Prinzips selbst Annahmen
erforderlich macht, die es beinahe zu einem Gemeinplatz re-
duzieren" (Schumpeter =Kapitalismus 128=). Alles in allem
behalten sie die Behauptung bei, daß im Falle der vollkom-
menen Konkurrenz das Profitinteresse der Produzenten eine
maximale und den Konsumentenbedürfnissen entsprechende Pro-
duktion erbringen werde (vgl. Schumpeter =Kapitalismus
128=).

Die Entdeckung, daß die vollkommene Konkurrenz die Ausnahme
im Marktgeschehen darstellt, ist insbesondere mit den Namen
E.S. Chamberlin und Joan Robinson verbunden, die auf die
Tatsache der monopolistischen Konkurrenz und des unvollkom-
menen Polypols aufmerksam machen, in denen durch die Hete-
rogenität der Güter nur unvollkommener Wettbewerb herrscht
(vgl. Chamberlin =Monopolistic Competition=, Robinson
=Imperfect Competition=).

Beide Marktformen eröffnen der Unternehmung einen autonomen
Bereich, in dem sie versuchen kann, durch Einsatz ihrer
Marketinginstrumente unabhängig von der Konkurrenz zu ope-
rieren. Brandt sieht in diesem autonomen Spielraum das Ent-
stehen der Marktmacht der Unternehmung begründet (vgl.
=Preistheorie 156 ff=) und macht darauf aufmerksam, daß der
Wettbewerbsprozeß vielgestaltiger geworden ist und es nicht
mehr eindeutig beurteilt werden kann, wann die Erzeugung
in großen marktmächtigen Unternehmungen für die Verbraucher
schädlich oder von Vorteil ist. Das "einfache Prinzip der
Gewinnmaximierung" hat keine uneingeschränkte Gültigkeit
mehr, da den Unternehmungen "verschiedene strategische Ein-
satzmöglichkeiten für die Marktpolitik" zur Verfügung ste-
hen (Brandt =Preistheorie 159=, ebenso Schumpeter =Kapita-
lismus 131=).

Daneben wird die wirtschaftliche Wirklichkeit unübersehbar vom Oligopol beherrscht, d.h. von wenigen Unternehmungen innerhalb eines Marktes, die alle unterschiedliche Strategien verfolgen können und wo sich aus dem "Zweifrontenkrieg gegen Marktkontrahenten und Mitkonkurrenten" (Brandt =Preistheorie 108=) die Marktsituation ergibt.

Unabhängig hiervon erklärt Schumpeter, daß die Beweise der Wirkungen des Prinzips der Gewinnmaximierung - soweit sie überhaupt gelingen, nur für ein statisches Gleichgewicht gelten, und er hält eben deshalb diese Beweise für völlig irrelevant, wenn es darum geht, die Leistungen einer dynamischen Konkurrenzwirtschaft zu erklären (vgl. Schumpeter =Kapitalismus 187 f=).

Nun dient diese Analyse des Modells der vollkommenen Konkurrenz Schumpeter bekanntermaßen nur als Ausgangspunkt seiner eigenen Überlegungen zur Erklärung der wirtschaftlichen Realität. Seine entscheidende Wendung in der Argumentation besteht darin, zu zeigen, daß sämtliche Einwendungen gegen die Profitwirtschaft, die auf dem Fehlen der vollkommenen Konkurrenz basieren, ohne Bedeutung sind, weil die vollkommene Konkurrenz selbst ohne Bedeutung für die Profitwirtschaft ist (vgl. Schumpeter =ebenda 134 ff, 168 ff=). Er stellt im Gegensatz hierzu die großartige Leistung der Großunternehmung, die sich monopolistischer und oligopolistischer Praktiken bedient, heraus.

Im Prozeß der schöpferischen Zerstörung - wie er den typischen Prozeß der kapitalistischen Entwicklung nennt - spielt die Großunternehmung eine wichtige Rolle. Sie hält den kapitalistischen Mechanismus in Gang, indem sie neue Produkte entwickelt, neue Produktionsmethoden installiert, neue Märkte erobert und neue Formen der industriellen Organisation schafft. Dies kann sie nach Schumpeters Meinung nur dadurch, daß sie den Marktzutritt anderer behindert, starre Preise nimmt und überzogene Gewinne erzielt, d.h.

sich Praktiken bedient, die im Modell der vollkommenen Konkurrenz nicht erlaubt sind, aber einzig und allein dafür sorgen, daß der kapitalistische Prozeß in Gang bleibt (vgl. =ebenda 143 ff=). Er schließt seine Erörterungen mit den Worten: "In dieser Hinsicht ist die vollkommene Konkurrenz nicht allein unmöglich, sondern auch unterlegen, und sie kann keinen Anspruch erheben, als Muster idealer Leistungsfähigkeit zu gelten" (Schumpeter =ebenda 175=).

2. Dennoch konnte das Marktmodell der vollkommenen Konkurrenz in der Wohlfahrtsökonomik noch einmal große Bedeutung erlangen. Nachdem das Instrumentarium verfeinert war, ließ sich damit wissenschaftlich exakt nachweisen, daß unter bestimmten Bedingungen die Nutzenmaximierung der Verbraucher und die Gewinnmaximierung der Produzenten - bei g e g e - b e n e r Einkommensverteilung - zu einem gesamtgesellschaftlichen Optimum führt (vgl. zur Darstellung Külp =Wohlfahrtsökonomik II, 1 ff= oder Giersch =Wirtschaftspolitik 97 ff=).

Das Ergebnis stellt sich jedoch nur unter bestimmten - in Wirklichkeit nicht vorliegenden - Prämissen ein (vgl. zum folgenden Külp =Wohlfahrtstheorie II, 6=):

- (1) Unternehmer verhalten sich als Gewinnmaximierer; Haushalte maximieren ihren individuellen Nutzen.
- (2) Externe Effekte fehlen.
- (3) Es muß ein individuelles Gleichgewicht sowohl für alle Haushalte als auch für alle Unternehmen existieren. Nach Störungen der individuellen Gleichgewichte besteht eine Tendenz, das Gleichgewicht wieder herbeizuführen.
- (4) Alle Wirtschaftssubjekte derselben Marktseite zahlen denselben Preis.
- (5) Aus der Finanzpolitik dürfen sich keine Allokationseffekte ergeben.

Hinzu treten die sogenannten "Totalbedingungen", die ebenfalls erfüllt sein müssen. Die wichtigste ist, daß eine optimale Einkommensverteilung unterstellt wird, oder von den Problemen der Verteilungsgerechtigkeit abgesehen wird (vgl. Giersch =Wirtschaftspolitik 106 f=). Da in der wirtschaftlichen Wirklichkeit diese Prämissen nicht vorliegen, wird der Zustand des sozialökonomischen Optimums als eine Utopie bezeichnet (vgl. Giersch =Wirtschaftspolitik 125=). KÜlp zeigt im einzelnen, daß die Modellprämissen nicht erfüllt sind und daß auch nicht damit gerechnet werden kann, durch Gegenmaßnahmen - wie finanzpolitische Instrumente, Mißbrauchskontrolle des Staates, Internalisierung externer Effekte, staatliche Finanzpolitik - die Erreichung eines sozialökonomischen O p t i m a l zustandes zu verbessern (vgl. KÜlp =Wohlfahrtsökonomik II, insbesondere 38 ff, 43, 49 f, 62, 86 ff, 96 ff).

c) Soziologische Kritik am neoklassischen Marktmodell

Hans Albert greift die ökonomische Kritik am neoklassischen Marktmodell auf und ergänzt sie durch eigenständige Überlegungen aus soziologischer Sicht. Seine Kritik zielt vor allem auf folgende Punkte (vgl. =Erwerbsprinzip 1 ff und 43 f=):

- (1) Auf die unzureichende Behandlung des Motivationsproblems. Die Gewinnmaximierungshypothese als der zentrale Bestandteil des Modells hat sich nach seiner Ansicht als ungenügend zur Erklärung der sozialen Wirklichkeit erwiesen. Albert fordert die Entwicklung einer Verhaltenstheorie, die auch andere Motive zur Erklärung des wirtschaftlichen Verhaltens heranzieht.
- (2) Auf die unzulängliche Behandlung der Probleme des sozialen Kontextes, womit er meint, daß nicht von der Fiktion des Unternehmers ausgegangen werden kann, sondern die Unternehmung als organisatorisches System begriffen

werden muß, innerhalb dessen viele Personen und Instanzen an der Entscheidungsfindung beteiligt sind.

Er geht davon aus, daß in der wirtschaftspolitischen Diskussion immer noch die Optimalitätsthese des Modells verwendet werden, obwohl die Untersuchungen der vergangenen Jahrzehnte ihnen widersprechen und begründet dies damit, "daß man sonst hinsichtlich politischer Empfehlungen den Boden unter den Füßen zu verlieren glaubt, denn die Idee der Maximalbefriedigung scheint demjenigen, der ökonomisch zu denken gewohnt ist, der Natur der Sache nach letzten Endes doch noch immer unersetzlich zu sein für die Lösung des Problems der Rechtfertigung der sozialen Ordnung und der Wirtschaftspolitik" (Albert =Wirtschaftsordnung 87 f=). Man vertraut allseits auf die dem Marktmodell innewohnende Rationalität des Preismechanismus, der "angeblich wie eine ideale Induktionsmaschine in bezug auf die Bedürfnisse der Konsumenten funktioniert" (Albert =ebenda 91=). Er führt das beharrliche Festhalten an der Optimalitätsthese darauf zurück, daß Theoretiker nur schwerlich dazu neigen, eine falsche Theorie aufzugeben, um an deren Stelle empirische ad hoc Untersuchungen treten zu lassen (vgl. Albert =Erwerbsprinzip 7=).

Galbraith übertreibt sicher, wenn er anmerkt: "Außerdem wird das Modell als Lehre nun einmal angeboten. Studenten kommen, man muß ihnen etwas beibringen, und man kann auf das neoklassische Modell zurückgreifen. Eine weitere Stärke liegt darin, daß es sich zu endlosen theoretischen Verfeinerungen förmlich anbietet" (Galbraith =Wirtschaft 45=).

Albert hält in Übereinstimmung mit Myrdal (vgl. Myrdal =Element 215 ff=) die Rationalitätsannahme des Marktsystems und seine Ergebnisse hinsichtlich der Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten für eine "kommunistische Fiktion" (im Original kursiv), die im Wählerwillen der klassischen Demokratietheorie ihre Parallele findet (vgl. Albert =Wirtschaftsordnung 94 f=, Schumpeter =Kapitalismus 371 ff=, Downs =Democracy=). Sowohl "Wählerwille" als auch "Konsumenten-

souveränität" dienen nach seiner Ansicht zur positiven Rechtfertigung des politischen Geschehens. Beide sind jedoch seit Schumpeter und Downs in Frage gestellt. Er plädiert dafür, das Prinzip der positiven Rechtfertigung durch das Prinzip der kritischen Prüfung zu ersetzen, "der Prüfung sozialer Tatbestände, institutioneller Vorkehrungen und sozialer Ordnungen im Lichte realisierbarer Alternativen und unter Verwendung verschiedener Gesichtspunkte, von denen her sie sich mehr oder weniger bewähren bzw. modifiziert oder revidiert werden können. Eine so verstandene theoretisch und historisch fundierte Sozialkritik kann in Verbindung mit einer ebenso fundierten Sozialtechnologie als Grundlage einer rationalen Politik, speziell: einer rationalen Ordnungspolitik, aufgefaßt werden, einer Politik, die die Orientierung an einem utopischen Ideal der Rationalität vermeiden kann, ohne sich auf irrationale Gesichtspunkte ideologischer Natur stützen zu müssen" (Albert =Wirtschaftsordnung 112= im Original kursiv).

Damit war der Wirkungsmechanismus des klassischen und neoklassischen Marktmodells erschüttert insofern, als damit eben nicht zu zeigen war, daß das Prinzip der Gewinnmaximierung zu einem gesellschaftlichen Wohlfahrtsoptimum führt. Das Modellergebnis stellt sich nur unter, die Wirklichkeit idealisierenden Bedingungen ein und es hilft auch nicht, das statische Modell der vollkommenen Konkurrenz als Idealmodell zu begreifen, um dann unter schrittweiser Anpassung der Prämissen an die Realität seine Brauchbarkeit nachzuweisen. Wie Albert argumentiert, benötigt man dazu eine Meta-Theorie die zeigt, welches Ausmaß von Annäherung an die Realität welche Ergebnisse nach sich zieht (vgl. Albert =Erwerbsprinzip 16=, der auf Hempel =Methods 205= verweist). Die neoklassische Gleichgewichtsökonomik ist

damit ein Beispiel für ein zum Scheitern verurteiltes utopisches Sozialsystem (ebenso Steinmann =Großunternehmung 128=).

Albert selbst zeigt jedoch den Weg, wie man ohne Rückgriff auf letzte positive Gründe zu sozialen Handlungsstrategien kommen kann, indem er auf das Prinzip der kritischen Prüfung verweist. Der Vorschlag Alberts entspricht damit auch der von Popper als methodische Alternative für soziale Reformen vorgeschlagenen "Sozialtechnik der Einzelprobleme" (piecemeal engineering) im Gegensatz zur "Utopischen Sozialtechnik" (utopian engineering) (vgl. Popper =Zauber Platons 214 ff=), da erstere eng mit dem Prinzip der kritischen Prüfung verbunden ist (vgl. auch Steinmann =Interessenkonflikt 125 f=).

In dieselbe Richtung zielt der Ansatz von Braybrooke/Lindblohm, die eine schrittweise Verbesserung der Ausgangssituation durch die Methode des "disjointed incrementalism" fordern (vgl. =Strategy 83 ff=).

d) Reformstrategien bei Popper und Braybrooke/Lindblohm

Sowohl Popper als auch Braybrooke/Lindblohm entwickeln ein pragmatisches Modell der Sozialtechnik, das sie gegen die an Totalmodellen orientierte utopische Sozialtechnik stellen (vgl. Popper =Poverty 64 ff=, ders. =Feinde Platons 215 ff=, Braybrooke/Lindblohm =Strategy 83 ff=, Lindblohm =Intelligence=, Jochimsen =Strategie 52 ff=, Weihe =Gesellschaft 40 ff=, Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 48 ff=).

Eine utopische Sozialtechnik leitet ihre Handlungsanweisungen aus einem Totalmodell der idealen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung ab. Aus letzten Zielen der Gesellschaft - die mit absolutem Wahrheitsanspruch auftreten - werden Handlungsempfehlungen (Mittel) abgeleitet, die zur Zieler-

reichung geeignet erscheinen.

Gegen ein solches Vorgehen werden zahlreiche kritische Einwände vorgebracht, die Jochimsen zusammenfaßt (vgl. zum folgenden ders. =Strategie 58 ff=):

- (1) Die Kapazität des menschlichen Denkens ist zu begrenzt, um alle alternativen Mittel zur Verwirklichung der Ziele aufzeigen zu können.
- (2) Es stehen grundsätzlich nur unvollkommene Informationen über Ziele, Mittel und Ausgangslage zur Verfügung. Die Kosten einer zusätzlichen Informationsbeschaffung werden vernachlässigt.
- (3) Die Beziehungen zwischen den einzelnen Variablen sind nicht im notwendigen Maß bekannt. Gesamtmodelle, die dennoch künstlich geschlossen werden und nicht als offene Systeme konzipiert sind, täuschen eine theoretisch vollständige Bewältigung vor.
- (4) Macht und Herrschaftsverhältnisse werden für unproblematisch gehalten bzw. vernachlässigt.
- (5) Für die Angabe von Handlungsempfehlungen kommt es auf die Bewertung ganzer Ziel-Mittel-Systeme einschließlich deren Verlaufsalternativen an, weil die Instrumente Eigenwert haben, die Ziele Mittelcharakter aufweisen können und die Mittel in bezug auf Ziele außerhalb der Zielkonzeption Nebenwirkungen haben können.

Die Ansätze Poppers und von Braybrooke/Lindblohm entwickeln - von dieser Kritik ausgehend - eine pragmatisch orientierte Vorgehensweise.

Popper schlägt die Sozialtechnik des "social-engineering" zur Gestaltung von Sozialsystemen vor (vgl. Popper =Elend 36 ff=, ders. =Zauber Platons 48 ff, 215 ff=). Hierbei wird nicht von einem Totalmodell der wirtschaftlichen und sozialen Wirklichkeit ausgegangen, sondern der Versuch gemacht, vorliegende Mißstände oder Probleme durch den Einsatz von

in ihren Wirkungen überschaubaren Instrumenten zu verbessern. Der "Stückwerk-Ingenieur" benötigt dazu keine Vorstellungen von der idealen Gesellschaft, sondern hat Reformkonzepte für schrittweise, punktuelle Verbesserungen zu entwerfen. Diese Strategie darf allerdings nicht mit planlosem Herumwursteln ("muddling-through") verwechselt werden, sie stellt nur eine Absage an Totalmodelle der Gesellschaft dar (ähnlich Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 49=). Problematisch ist allerdings die Rolle des Sozialingenieurs und des Wissenschaftlers, da sich auch bei Teilreformen Wertungen nicht vermeiden lassen (vgl. Weihe =Gesellschaft 42=, Chmielewicz =ebenda 46 f=).

Braybrooke/Lindblohm ergänzen den Ansatz von Popper durch die Strategie der Grenzverbesserungen ("incremental differences") (vgl. Braybrook/Lindblohm =Strategy 83 ff=). Diese führt dazu, daß der Sozialreformer nur kleine, schrittweise Verbesserungen durchführt, die mit jedem Schritt nur eine geringfügige Verbesserung der Situation erbringen. Solche Verbesserungen sind nicht an Optimalvorstellungen orientiert, sondern an der Suche nach befriedigenden Lösungen mit hoher Durchführbarkeit ("feasibility").

Lindblohm vertraut darauf, daß die von vielen autonomen Entscheidungseinheiten betriebene Problemlösung und Aushandlung der Entscheidung (Prinzip der "multiplicity") zu einer zufriedenstellenden Lösung führt, da in den einzelnen Subsystemen unterschiedliche Interessen verfolgt werden (vgl. Lindblohm =Science 85 f=). Eine gegenseitige Anpassung unterschiedlicher Interessen über eine Zentralinstanz ist nicht vorzuziehen, da bei dezentraler Interessenskoordination eine größere Informationsvielfalt möglich ist (vgl. Lindblohm =Intelligence 182 f=).

Gegen beide Methoden können wiederum Bedenken geltend gemacht werden (Überblick bei Weihe =Gesellschaft 44 ff=, im folgenden Jochimsen =Strategie 63 ff=):

- (1) Vorausgesetzt wird, daß die Interessengegensätze nicht unüberwindlich sind.
- (2) Vorausgesetzt wird, daß auch alle Interessenten am Entscheidungsprozeß beteiligt sind.
- (3) Beide Vorgehensweisen implizieren, daß die Entscheidungsträger in etwa gleiche Macht besitzen.
- (4) Beide Vorgehensweisen vernachlässigen das Problem, daß bei dezentraler, demokratischer Entscheidung die rechtzeitige Entscheidung nicht gewährleistet ist.

Jochimsen schlägt deshalb eine "Minimum-Methode" vor, die zwischen Utopie und Kompromiß tritt (vgl. =ebenda 71 ff=). Die Minimum-Methode staatlicher Wirtschaftspolitik verpflichtet die Träger staatlicher Ordnung, das Minimum an Regeln festzulegen, die für die Existenz des Wirtschaftssystems notwendig sind. Es wird nicht nach einem optimalen Leitbild gefragt, sondern nach unverzichtbaren Mindestbedingungen. Jochimsen bleibt allerdings hinsichtlich dieser Mindestbedingungen recht unklar (vgl. =ebenda 73 unten=).

Die Diskussion um die Strategien gesellschaftlicher Entscheidung zeigt also, daß eine an Utopien und Gesamtmodellen orientierte Politik zum Scheitern verurteilt ist und an deren Stelle eine an Teilproblemen orientierte und möglichst wertneutrale Politik der kleinen Schritte (vgl. hierzu auch Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 46 ff=) eher zum Erfolg führt. Die mit einer solchen Politik zusammenhängenden Probleme sind jedoch noch nicht ausdiskutiert.

Für das aus dem neoklassischen Marktmodell abgeleitete Gewinnprinzip bedeutet dies, daß es als Idealmodell nicht zur Rechtfertigung von Handlungsempfehlungen verwendet werden kann. Andere Gestaltungsempfehlungen haben sich nach der Theorie der kritischen Prüfung allerdings an der Realität zu bewähren und sollten nur in kleinen Schritten vorgenommen werden.

Das folgende Kapitel zeigt die zentralen Problembereiche einer marktwirtschaftlichen Ordnung, die nichts anderes darstellen als Abweichungen vom Idealmodell. Die staatliche Beeinflussung der Wirtschaft zeigt quasi den gesamtwirtschaftlichen Bedingungsrahmen, in dem der Gewinn seine Allokationsfunktion erfüllt. Externe Effekte und die Marktmacht der Unternehmung sind zwei Störfaktoren, die die gesamtwirtschaftliche Rationalität des Gewinns in Frage stellen. Die Maßnahmen zum Verbraucherschutz zeigen, daß die neoklassische These vom Konsumenten-Souverän nur bedingt gilt.

2. Zentrale Problembereiche der Marktwirtschaft

a) Staatliche Beeinflussung der Wirtschaft

Die soziale Marktwirtschaft hat sich zu einem Wirtschaftssystem entwickelt, in dem sehr weitgehende staatliche Gesetze und wirtschaftspolitische Maßnahmen die Wirtschaft gleichsam in ein festes Korsett einbinden, d.h. ihr einen Aktionsrahmen vorgeben. Abb. 13 macht deutlich, auf welche unterschiedlichen Bereiche des Wirtschaftslebens die Instrumente der staatlichen Wirtschaftspolitik gerichtet sind (vgl. Tuchtfeldt=Instrumentarium 260 ff=, Kantzenbach=Systematik 86=, Leopold=Vergleich 98 ff=, Thieme=Konzeption 64 ff=).

	Ordnungspolitik	Ablaufspolitik
Einzel- steuerung	Einzelordnungspolitik - Produktionsverfassung (Unternehmensverfassung, Arbeitsrecht, Gewerbeordnung) - Marktverfassung (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Börsengesetz)	Einzelablaufspolitik - Preispolitik (Mindest-, Höchst-, Fixpreise, Zölle, Subventionen) - Mengenpolitik (Absatzgarantien, Kontingente)
Struktur- steuerung	Strukturordnungspolitik - Raumordnungsgesetz - Ordnungsrahmen für Infrastruktur-, Regionalstruktur- und Branchenstrukturplanung - Finanzausgleich	Strukturablaufspolitik - Regional- und Branchenstrukturpolitik (Infrastrukturvorleistungen, Anpassungs- und Erhaltungsmaßnahmen, Preis- und Mengenpolitik)
Niveau- steuerung	Niveauordnungspolitik - Geldverfassung (Währungssystem, Bundesbankgesetz) - Finanzverfassung (Steuersystem, Haushaltsgesetz)	Niveauablaufspolitik - Geldpolitik (Diskontsatz-, Mindestreserven- und Offenmarktpolitik) - Finanzpolitik (Einnahmen- und Ausgabenpolitik öff. Haushalte)

Abb. 5: Instrumente staatlicher Wirtschaftspolitik, nach Leipold =Vergleich 98=

Die staatliche Wirtschaftspolitik beeinflusst damit b e - w u ß t die Marktprozesse, indem sie einerseits den Rahmen bestimmt, innerhalb derer die dezentralen Entscheidungen der Wirtschaftssubjekte Platz greifen (Ordnungspolitik), andererseits aber auch Einfluß nimmt auf die Einnahmen und Ausgabenseite der Einzelwirtschaften (Ablaufpolitik) und damit praktisch sowohl die Allokation als auch die Vertei-

lung in und zwischen Haushalten und Unternehmungen beeinflußt. Diese Einflußnahme geschieht *i n d i r e k t* im Gegensatz zur direkten Plananweisung in planwirtschaftlichen Systemen.

Sie bezieht sich als Einzelsteuerung auf bestimmte Personengruppen, Wirtschaftszweige und Märkte; als Struktursteuerung auf die Gestalt und das Verhältnis der Wirtschaftsregionen, Branchen und Sektoren zueinander; sowie als Niveausteuerung auf macroökonomische Kreislaufgrößen. Neben die im traditionellen wirtschaftspolitischen Zielbündel enthaltenen Zielen der Preisniveaustabilität, der Vollbeschäftigung, des angemessenen Wirtschaftswachstums und des Zahlungsbilanzausgleichs treten zunehmend einkommens- und sozialpolitisch orientierte Zielsetzungen, über die eine Korrektur der Einkommens- und Lebenschancen bestimmter Bevölkerungsteile angestrebt wird.

Staatliche Zinsvergünstigungen, Abschreibungserleichterungen und vor allen Dingen Subventionen tragen dazu bei, daß die einzelwirtschaftliche Struktur, aber auch das Ergebnis des Leistungsprozesses nach staatlichen Zielen ausgerichtet wird. Beispiel hierfür sind sowohl die Regionalpolitik, innerhalb derer der Staat beispielsweise die räumliche Verteilung der Industriensiedlung über monetäre Anreize und Verbote regelt, als auch Subventionen, die auf die Änderung einer Branchenstruktur zielen. Negatives Beispiel für eine staatliche Intervention am Markt ist die staatliche Agrarpolitik, die in Zusammenhang mit sozialen Zielen, die die Landwirte betreffen und den zwischenstaatlichen Abhängigkeiten im EWG-Bereich zu teilweise unerwünschten Ergebnissen führt. Weitere Bereiche für staatliche Interventionen, besonders aus der Niveaupolitik, ließen sich fast unbegrenzt nennen, ja es ist schwieriger, heute einen Bereich zu finden, in dem keine staatliche Einflußnahme den Aktionsspielraum der Einzelwirtschaften bestimmt.

Bezieht man in die Analyse des staatlichen Handelns noch die Bereitstellung von Kollektivgütern durch den Staat ein, dann zeigt sich der wahre Umfang staatlicher und staatlich gelenkter Tätigkeit. Kollektivgüter sind nach Musgrave (vgl. =Finanztheorie 10=) solche Güter, für die das "Ausschlußprinzip" nicht gelten soll oder nicht gelten kann. Das Ausschlußprinzip ist das am Markt geltende Prinzip, wonach der Eigentümer eines Gutes denjenigen vom Erwerb eines Gutes ausschließen kann, der nicht gewillt ist, den von ihm festgesetzten Preis zu bezahlen (vgl. Külp =Wohlfahrtsökonomik II, 62 ff=). Es gibt nun aber Güter, für die das Ausschlußprinzip nicht gelten kann oder nicht gelten soll und die deshalb der Staat für die Gesellschaft bereitstellen muß. Im ersten Fall handelt es sich um solche Güter, von deren Nutzung niemand ausgeschlossen werden kann, von denen zwangsläufig alle profitieren und deshalb niemand bereit ist, einen bestimmten Preis zu zahlen, also z.B. die Landesverteidigung, das Rechtssystem und die Infrastruktur eines Landes. Der zweite Fall umfaßt diejenigen Güter und Dienste, die der Staat aus sozialen Gründen bestimmten Bevölkerungsteilen zukommen läßt, also im weiteren Sinne sämtliche Wohlfahrts- und Sozialmaßnahmen, die über staatliche Steuern finanziert werden. Welche Bedeutung in unserer Wirtschaft insbesondere dem letztgenannten Bereich zukommt, läßt sich an der sog. Sozialleistungsquote ablesen, die das Verhältnis der gesamten Sozialleistungen in der Bundesrepublik Deutschland zum Bruttosozialprodukt anzeigt. Sie betrug im Jahre 1974 28,5 Prozent (vgl. =Sozialbudget der Bundesregierung 1974=).

Die gesamte Staatstätigkeit, die direkt oder indirekt auf die Allokation bzw. Verteilung von Gütern und Diensten Einfluß nimmt, hat eine solche Höhe erreicht, daß man von einer "Produktionslenkungsfunktion" und "Verteilungsfunktion" staatlichen Handelns sprechen kann (Külp =Grundfragen 140=). Für die Unternehmung bedeutet dies, daß der Aktionsspielraum, in dem sie ihre Entscheidungen trifft, immer enger wird und in zunehmendem Ausmaß durch monetäre und

gesetzliche Maßnahmen des Staates stark beeinflusst ist. Die Allokations- und Distributionsentscheidung in der Unternehmung wird also nicht unerheblich staatlich beeinflusst. Der Gewinn ist betrieblicher Aktionsparameter innerhalb dieses eng gezogenen Spielraums.

b) Externe Effekte

Ein weiteres Problem der klassischen Theorie der Marktwirtschaft stellt das Auftreten *e x t e r n e r E f f e k t e* dar (vgl. z.B. Kapp =Kosten 12 ff=, Külp =Wohlfahrts-theorie II, 52 ff=). Externe Effekte positiver und negativer Art ergeben sich dadurch, daß Handlungen eines Individuums oder einer Unternehmung bei anderen Individuen oder Unternehmungen zu externen Nutzen und/oder Kosten führen können. Da diese nicht in das Entscheidungskalkül des Entscheidenden eingehen, führen sie zu einer Fehlallokation der Ressourcen und zu Abweichungen vom liberalen Grundprinzip, daß jedes Individuum alle Folgen *s e i n e s* Handelns zu tragen hat (vgl. z.B. Kirsch =Politik 14=). Will man die Koordination von Unternehmungszielen und gesellschaftlichen Zielen weiterhin über das Preissystem und damit über betriebswirtschaftliche Gewinne und Verluste vornehmen, muß man auf irgendeine Weise dafür Sorge tragen, daß private und gesellschaftliche Grenzkosten übereinstimmen. Im Falle negativer externer Effekte würde dies bedeuten, daß man zu den Kosten des Verursachers noch die materiellen oder immateriellen Kosten der Betroffenen addiert; im Falle der positiven externen Effekte handelt es sich darum, den Erlösen des Verursachers noch die Wertschätzung (bzw. die Erlöse) der Betroffenen hinzuzuzählen. In beiden Fällen wird dies nicht völlig gelingen, da sowohl die Betroffenen als auch die zusätzlichen Kosten und Nutzen nur unvollkommen ermittelbar sind.

Es sind nun in den letzten Jahren einige Verfahren ent-

wickelt worden, um dem Problem der externen Effekte beizukommen (vgl. Buchanan =Diseconomies=, Baumol =Taxation=, Littmann u.a. =Umweltbelastung=, Frey =Umweltökonomie=, Schmidt =Umweltschutz=, ders. =Analyse=). Es handelt sich dabei im wesentlichen um behördliche Regulierungen oder die marktkonforme Lösung über Verhandlungen zwischen Verursachern und Betroffenen, bzw. über Steuern/Zertifikate. Die Meinungen über die Wirksamkeit und Realisierbarkeit der einzelnen Instrumente ist dabei noch umstritten. Gegen behördliche Regulierungen wird eingewandt, daß sie ineffizient sind oder die ganze Volkswirtschaft mit einem Netz von Verboten überziehen, während Verhandlungen zwischen Verursachern und Betroffenen nur im kleineren Rahmen möglich scheinen und überdies freiwillig wären (vgl. Bonus =Internalisierung 212 ff=). Littmann wendet gegen die Steuern/Zertifikatmodelle ein, daß sie praktisch undurchführbar sind und schlägt staatliche Gebote und Verbote als wichtigste Methode der Wirtschaftspolitik zur Eindämmung der negativen Wirkungen der externen Effekte vor (vgl. Littmann =Umweltbelastung 78=). Bonus hingegen sieht die größte Schwierigkeit der Steuern/Zertifikatmodelle in ihrer Durchsetzbarkeit in der Politik und Verwaltung (vgl. Bonus =Internalisierung 220=).

Beim augenblicklichen Stand der Diskussion sieht es so aus, als würde die staatliche Regelung durch Verbote Platz greifen, insbesondere da dieses Instrument den Zielen von Regierung und Verwaltung nach Sichtbarmachung i h r e r Aktivitäten entgegenkommt, wie Frey argumentiert (vgl. Frey =Umweltökonomie Kapitel VIII=). Insgesamt handelt es sich um eine weitere Maßnahme, um die Steuerungsqualität des Marktes zu erhöhen, die mit dazu beiträgt, die Übereinstimmung einzelwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Handelns zu vergrößern, gleichzeitig aber zu immer weitergehenden staatlichen Regulierungen führen kann. Das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung soll demgegenüber einen Ersatz staatlicher Maßnahmen ermöglichen, indem die Umweltinteressen von der Unternehmung frei-

willig in ihr Kalkül einbezogen werden. Eine entsprechende Unternehmungsphilosophie wird als Ausdruck eines verantwortungsvollen Handelns der Unternehmung angesehen (vgl. auch Schmidt =Umweltschutz 132 ff=).

c) Die Marktmacht der Unternehmung

1. Die Marktmacht der Unternehmung ist ein entscheidender Faktor, was das Funktionieren des Konkurrenzsystems anbelangt: "Wie die abendländische Demokratie auf dem von Montesquieu entwickelten Prinzip der Gewaltenteilung, so beruht die Konkurrenzwirtschaft auf der Konzeption, daß relativ machtlose Wirtschaftler miteinander konkurrieren und das Volk - in Gestalt der Konsumenten - über Erfolg oder Mißerfolg dieses Wettbewerbs entscheidet" (Arndt =Macht 9=). Wettbewerb setzt hierbei nicht Ohnmacht der Konkurrenten voraus, sondern eine "relative Gleichverteilung der Macht" (Arndt =ebenda 130=, im Original kursiv). Nur unter dieser Bedingung - der kollektiven Machtlosigkeit, durch Gleichverteilung der Macht - behält das Gewinnprinzip seinen Sinn, weil das System selbst auf a l l e n Märkten für die richtige Höhe der Kosten und Preise und damit des Gewinns sorgt und gleichzeitig funktionslose Gewinne - die auf Machtungleichgewichten beruhen - beseitigt. Deshalb gilt nach Russell, "daß der Fundamentalbegriff in der Gesellschaftswissenschaft Macht heißt im gleichen Sinne, in dem die Energie den Fundamentalbegriff in der Physik darstellt" (=Macht 10=).

Macht (zu verschiedenen Definitionen vgl. Krüger =Macht 1 ff=) ist hierbei in umfassendem Sinn in allen verschiedenen Aspekten relevant, von denen die Neoklassik nur die Macht der Marktbeherrschung untersucht hat. Arndt unterscheidet demgegenüber sechs verschiedene Arten ökonomischer Macht (vgl. =Macht 128 ff=):

- (1) Angebots- und Nachfragemacht
- (2) Monopolmacht
- (3) Insidermacht
- (4) Verfügungsmacht
- (5) Macht des Lobbyismus
- (6) Die Macht der Rechtsordnung

Im Vordergrund der folgenden Ausführungen steht die Fragestellung, wie groß die Marktmacht der Unternehmung (1 und 2) ist, da eine wichtige Bedingung für die Rationalität des Gewinnprinzips in der Aufhebung der Marktmacht der Unternehmung durch Wettbewerb besteht.

Steinmann versucht zu zeigen, daß die Großunternehmung in Industriegesellschaften über bedeutende Marktmacht verfügt, da sie einen wesentlichen Entscheidungsspielraum hat. Die entmachtende Funktion des Wettbewerbs hat also versagt (vgl. Steinmann =Großunternehmen 157 ff, bes. 160, 168=).

Steinmann behauptet, daß die Großunternehmung eher die Marktentwicklung bestimmt, als daß sie den Kräften des Marktes unterworfen ist (vgl. =ebenda 165=, ebenso Galbraith =Industriegesellschaft 223 ff=). Sowohl im Bereich der Forschung und Entwicklung als auch bei Investitionsentscheidungen und Entscheidungen im Absatzbereich besteht eine gewisse Unabhängigkeit vom Markt.

Durch Forschungs- und Entwicklungstätigkeit schafft sich die Großunternehmung einen spezifischen Produktmarkt, den sie dann durch gezielte Absatzstrategien absichert. Diversifikation und Finanzkraft setzt sie in die Lage, das unternehmerische Risiko zu streuen und "sich von den Reaktionen auf einzelnen Märkten ganz oder teilweise zu lösen" (Steinmann =Großunternehmen 165=).

Diese wirtschaftliche Machtstellung der Großunternehmung ist nach Arndt jedoch dann ungefährlich, wenn sie unbestän-

dig ist, d.h. solange sie zwischen bahnbrechenden und nachahmenden Unternehmungen pendelt. Erst permanente Machtstellungen ermöglichen den Machtmißbrauch (vgl. Arndt =Macht 10=).

Über die Frage, ob die Wettbewerbspolitik zum Abbau permanenter Machtpositionen beigetragen hat, gehen die Meinungen auseinander (vgl. auch Poesche =Wettbewerb 1539 ff=). Das Bundeskartellamt stellt in seinem Tätigkeitsbericht von 1973 fest, daß in 1050 Produktionsbereichen die Preise "ohne wesentlichen Preiswettbewerb allein unter Kosten- und Gewinn Gesichtspunkten festgesetzt werden" (=Tätigkeitsbericht 1973, 14=). Das Kartellamt gelangt zu dieser Ansicht durch einen Schluß vom Konzentrationsgrad auf die Intensität des Preiswettbewerbs; ein Vorgehen, das von anderer Seite in Frage gestellt wird. Professor Brunner kommt für die U.S.A. zum Ergebnis, daß in hochkonzentrierten Industriezweigen die Preise innerhalb von 10 Jahren weniger gestiegen, ja sogar - im Durchschnitt aller Preise - gefallen sind. Außerdem weist er darauf hin, daß durch die Internationalisierung der Märkte der Schluß vom nationalen Konzentrationsgrad auf das Maß an Wettbewerb relativiert wird. International ist der Wettbewerb noch nie so scharf gewesen wie heute (vgl. Poesche =Wettbewerb 1540=). Zum selben Ergebnis kommt auch Berg (vgl. =Marktwirtschaft 18=).

2. Die Frage nach der Marktmacht der Unternehmung ist nicht leicht zu beantworten, da keine allseits akzeptierte Wettbewerbstheorie vorliegt (vgl. z.B. die Kontroverse zwischen Hoppmann und Kantzenbach in den Jahrbüchern für Nationalökonomie und Statistik in den Jahrgängen 1966 und 1967). Ungeklärt ist außerdem der Zusammenhang zwischen Konzentrationsgrad und Wettbewerb. Die Ergebnisse hinsichtlich der Wettbewerbsintensität sind unterschiedlich, je nachdem, wie der relevante Markt gewählt wird.

Kann die potentielle Marktmacht der Unternehmung durch

Wettbewerbspolitik nicht verhindert werden, entstehen Monopolgewinne (vgl. zum folgenden Preiser =Distribution I, 632 f=), die eine Abweichung vom "statischen Normalprofit" (Preiser) darstellen. Monopolgewinne sind nach Preiser häufig nichts anderes als nicht beseitigte Pioniergewinne, die neben den Marktlagengewinnen den zweiten Fall dynamischer Gewinne darstellen. Abb. 6 verdeutlicht die Zusammenhänge.

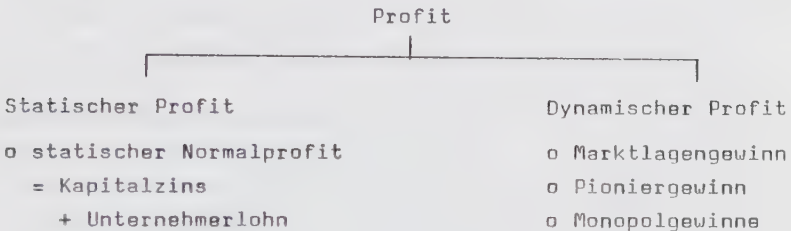


Abb. 6: Arten des Profits

Pioniergewinne im Schumpeterschen Sinne entstehen durch die Einführung neuer Produktionsverfahren und neuer Produkte am Markt. Marktlagengewinne - auch Quasimonopolgewinne (Q-Gewinn) oder Windfallprofits genannt - ergeben sich durch einen kurzfristigen Nachfrageüberhang ($D > S$), der bei konstanten Kosten der Unternehmung zu steigenden Erlösen führt. Im neuen Gleichgewicht sind Marktlagengewinne verschwunden. Die Ungewißheit der Zukunft führt jedoch dazu, daß in Wirklichkeit sowohl Gewinne als auch Verluste durch falsche Antizipation der Zukunft permanent entstehen (F. Knight).

d) Verbraucherschutz

Ein weiterer Kritikpunkt am neoklassischen Konzept der Marktwirtschaft betrifft die darin postulierte **K o n s u - m e n t e n s o u v e r ä n i t ä t**. Während neoliberale Markttheoretiker in der uneingeschränkten Geltung der Marktgesetze noch die einzige Möglichkeit sahen, die Konsumenten zu den Herrschern der Produktion zu machen (vgl. Röpke =Be-fund 119=) und damit, wie Streißler betont, der Begriff der Konsumentensouveränität ideologischen Charakter gewonnen hat (vgl. Streissler =Konsum 135 f=), ging es in der Folge darum, "dogmatischen Ballast" abzuwerfen (Engelhardt =Kon-sumentensouveränität 547=, vgl. auch Scitovsky =Konsumen-tensouveränität 486 ff=). Es war wiederum Hans Albert, der diesen Vorgang einleitete (vgl. Albert =Ökonomische Ideolo-gie 113 ff=). Aber auch die Abhandlung von Meyer-Dohm stellt an die Stelle des souveränen Konsumenten einen Men-schen mit zahlreichen Schwächen, aber auch hohen Kräften zur Gestaltung seiner Freiheit (vgl. Meyer-Dohm =Konsum-freiheit 372=). Es beginnt eine Umorientierung zur empiri-schen Forschung, die gegenwärtig noch andauert (vgl. Kroeber-Riehl =Konsumentenverhalten=) und parallel läuft zu staatlichen Maßnahmen zum Verbraucherschutz (vgl. auch zum folgenden Küng =Verbraucherschutz 556 ff=).

Küng stellt als wichtigste Motive des Verbraucherschutzes in der Marktwirtschaft Macht- und Verhandlungsungleichge-wicht sowie Unkenntnis und Übervorteilung heraus. Innerhalb der ersten Kategorie unterscheidet er strukturelles, konjunkturelles und psychologisches Ungleichgewicht der Verbraucher. Ein **s t r u k t u r e l l e s** Ungleichge-wicht der Letztverbraucher gegenüber den Produzenten er-gibt sich beispielsweise durch Zusammenschlüsse der Produ-zenten oder durch allgemeine Geschäftsbedingungen, die ju-ristisch so abgefaßt sind, daß im Falle von Streitigkeiten der Käufer i.d.R. den Kürzeren zieht, aber auch dadurch, daß generell als Verkäufer spezialisierte Experten fungie-ren, während der Verbraucher als Laie auftritt. **K o n -**

j u n k t u r e l l bedingte Übergewichte der Verkäuferseite (Verkäufermarkt) wiegen dagegen nicht so schwer, da in der Regel Nachfrageüberhänge nicht lange andauern. Der p s y c h o l o g i s c h e Nachteil des Käufers liegt darin begründet, daß für ihn der Kaufakt auch emotionale Lustgefühle auslöst, die der Verkäufer ausnutzen kann.

Zum Abbau dieser Ungleichgewichte lassen sich mehrere Instrumente einsetzen. Verbraucherzusammenschlüsse wie Hausfrauenvereinigungen, Automobilclubs - die sich umso besser organisieren lassen, desto eher sich ihre Interessen abgrenzen lassen - können als Gegenmacht gegen die Produzenteninteressen institutionalisiert werden und z.B. durch ihre Fachleute Musterverträge entwerfen lassen oder Handlungsalternativen aufzeigen und Rat geben, sowie durch ihre Publikationsorgane die Markttransparenz erhöhen. Verbandszeitschriften, das Deutsche Institut für Warentests, Verbraucherinformationen in den Massenmedien und auch die Schiedsstellen des KFZ-Gewerbes stellen Beispiele für die Hebung der Macht der Verbraucher dar. Die Politik der Konjunkturverstätigung und gesetzliche Vorschriften beim Ratenkaufvertrag sind Beispiele für den staatlichen Beitrag zur Sicherung der Verbraucherposition durch den Abbau konjunkturrell bedingter Produzentenmacht und des psychologischen Nachteils des Verbrauchers.

Aus der Unkenntnis des Verbrauchers über die Gefährlichkeit mancher Erzeugnisse sowie die Angebotsvielfalt und den hohen Technologiegehalt resultieren Möglichkeiten zur Überverteilung. Staatliche Prüfungsvorschriften bei Heilmitteln, Hygienevorschriften bei Lebensmitteln und das teilweise Verbot der Werbung für gesundheitsgefährdende Genußmittel sind Beispiele staatlichen Handelns zur Wahrung der Verbraucherinteressen.

Das Problem der Angebotsvielfalt und das hohe technische Niveau der Güter machen eine langfristig angelegte Erzie-

hung des Konsumenten nötig, die durch schulische Erziehung zum mündigen Verbraucher, aber auch durch Bereitstellung geeigneter Beurteilungsgrundlagen - wie z.B. Testzeitschriften - unterstützt werden kann.

Küng weist darauf hin, daß man offensichtlich nicht vom neoklassischen Konsumentensouverän ausgehen könne (vgl. hierzu auch Luckebach =Entscheidungsfreiheit 35=), aber auch nicht vom "Diktat der Produzenten". Die Wirklichkeit bietet das kompliziertere Bild der "gegenseitigen Interaktion" (Küng =Verbraucherschutz 559=) zum Verständnis der Zusammenhänge an.

Zusammenfassung

Das klassische Marktmodell der Unternehmung war Grundbestandteil der klassischen Nationalökonomie. Adam Smith entdeckte den Marktmechanismus und das Handeln aus Eigennutz als Bindeglied zwischen Gesamtinteresse und Einzelinteressen. Aber schon John Stuart Mill sieht eine Schwäche des Modells darin, daß es zu einseitig auf das Nützlichkeitsprinzip ausgerichtet ist, ohne weitere Triebfedern menschlichen Handelns zu berücksichtigen. Staat und Gesellschaft werden aufgerufen, den Eigennutz zu kanalisieren. Die neoklassischen Nationalökonomien - v.a. Marshall und Wicksell - erkannten, daß die Prämissen des Modells der vollkommenen Konkurrenz unrealistisch sind - ohne allerdings daraus entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Chamberlin und Robinson sehen in der vollkommenen Konkurrenz den Ausnahmefall und in der monopolistischen bzw. polipolistischen Konkurrenz auf den Gütermärkten die Regel. Brandt sieht in dem in diesen Marktformen entstehenden Entscheidungsspielraum der Unternehmung die Grundlage unternehmerischer Marktmacht. Schumpeter stellt die Leistung der Großunternehmung heraus, die sich bewußt monopolistischer und oligopolistischer Praktiken bedient. Für ihn ist die vollkommene Konkurrenz über-

haupt kein erstrebenswertes Ziel. Er plädiert für die kapitalistische - eigentümerorientierte - Großunternehmung. Die Diskussion in der Wohlfahrtstheorie zeigt, daß der auf dem Modell der vollkommenen Konkurrenz basierende Ansatz, ein sozialökonomisches Optimum herbeizuführen, eine Utopie ist.

Aus soziologischer Sicht macht Hans Albert auf die unzureichende Behandlung des Motivationsproblems und der Probleme des sozialen Kontextes aufmerksam. Er plädiert dafür, das Konkurrenzmodell nicht als Rechtfertigung wirtschaftspolitischer Entscheidungen zu verwenden, sondern alternative Maßnahmen einer kritischen Prüfung und Bewährung zu unterziehen. Er möchte ohne Rückgriff auf letzte positive Gründe zu sozialen Handlungsalternativen gelangen. Hierauf aufbauend, schlagen Popper und Braybrooke/Lindblohm eine pragmatische Sozialtechnik der Einzelprobleme und der schrittweisen Verbesserungen vor. Um der Gefahr des Handelns ohne feste Grundsätze zu entgehen, konstruiert Jochimsen die sog. Minimum-Methode, die von einem Minimum prinzipieller Regelungen zur Systemerhaltung ausgeht. Gerade die Einigung über diese letzten Werte dürfte jedoch schwerfallen.

Ausgehend von der Unmöglichkeit, reale Systeme an idealtypischen Vorstellungen zu messen und dann Handlungsempfehlungen abzuleiten, bietet sich die Strategie an, realtypische Problembereiche eines Wirtschaftssystems zu erfassen und durch punktuelle Veränderungen eine Verbesserung herbeizuführen.

Zentrale Problembereiche einer marktwirtschaftlichen Ordnung bestehen in der staatlichen Beeinflussung der Wirtschaft, den externen Effekten, dem Verbraucherschutz und der Marktmacht der Unternehmung. Die vielfältigen Instrumente staatlicher Wirtschaftspolitik beeinflussen die einzelwirtschaftliche Leistungserstellung und Verteilung nach staatlichen Zielvorstellungen. Eine am einzelwirtschaftlichen Gewinn ausgerichtete Allokation ist nur innerhalb des

durch staatliche Ordnungs- und Ablaufpolitik abgesteckten Aktionsspielraums möglich. Damit wird eine tendenziell bessere Übereinstimmung zwischen einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Rationalität herbeigeführt. Externe Effekte bewirken jedoch ein Auseinanderfallen einzelwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Kosten. Solange es dem Unternehmungssektor gelingt, Kosten der Leistungserstellung auf die Gesellschaft abzuwälzen, ist deshalb die Steuerungsqualität des Gewinns beschränkt. Staatliche Regelungen durch entsprechende Gesetze würden die gesamte Volkswirtschaft mit einem Netz von Verboten überziehen, weshalb eine entsprechende Unternehmungsphilosophie erwogen wird. Die Marktmacht der Unternehmung ist ein entscheidender Faktor für das Funktionieren des Konkurrenzsystems. Nur wenn es gelingt, die Macht zwischen den Konkurrenten gleich zu verteilen, behält das Gewinnprinzip seinen Sinn, weil Monopolgewinne nicht möglich sind. Die Ansichten darüber, ob die Wettbewerbspolitik zu einer Beschränkung der Marktmacht der Unternehmung geführt hat, gehen jedoch auseinander. Betrachtet man das Problem der Konsumentensouveränität realistisch, dann muß man davon ausgehen, daß zahlreiche Faktoren eine Schwächung der Verbraucherposition bewirken. Staatliche und private Maßnahmen zum Verbraucherschutz versuchen allerdings, die Position der Verbraucher zu stärken.

Im folgenden Kapitel geht es darum, die Übernahme des Gewinnprinzips in die Unternehmung aufzuzeigen. Schwierigkeiten ergeben sich einmal hinsichtlich der Integration des Gewinnziels in die Zielkonzeption der Unternehmung. Die Beherrschung der Großunternehmungen durch angestellte Manager stellt die Legitimationsbasis des Gewinnprinzips in Frage, insoweit, als es den Managern gelingt, sich von den Anteilseignern zu lösen. Aus mehreren Gründen wird eine Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer erwogen.

II. Gewinnprinzip in der Unternehmung

1. Verschiedene Gewinnbegriffe

Innerhalb des betrieblichen Rechnungswesens gibt es ganz unterschiedlich weit gefaßte Gewinnbegriffe. Sie unterscheiden sich dadurch, daß unterschiedliche Positionen der Wertschöpfung zum Gewinn bzw. zu Aufwand/Kosten gerechnet werden (vgl. auch zum folgenden Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 84 f=). Ausgehend von einer W e r t s c h ö p f u n g s r e c h n u n g der Unternehmung, wie sie in Abb. 7 dargestellt ist, können wir eine erste Unterscheidung treffen zwischen dem K a p i t a l g e w i n n und dem p a g a t o r i s c h e n G e w i n n der Handelsbilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung.

Die Wertschöpfungsrechnung der Unternehmung gibt innerhalb des Konzepts der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung den Wertzuwachs an, den die Unternehmung (bzw. der Unternehmungssektor) über den Wert der Vorleistungen hinaus erzielt hat (vgl. Stobbe =Rechnungswesen 116=, Lehmann =Leistungsmessung 12=). Es gibt unterschiedliche Konzepte der Wertschöpfungsrechnung, auf die jedoch hier nicht eingegangen werden soll (vgl. Pohmer/Kroenlein =Wertschöpfungsrechnung 1915 f= und Lehmann =Leistungsmessung 10 ff=). Stellt man die Wertschöpfungsrechnung in Kontoform dar, so weist sie auf der rechten Seite den Absatzertrag aus dem Verkauf von Produkten (Bruttoproduktionswert) aus, während auf der linken Seite die Vorleistungen, die Abschreibungen, der Saldo aus Steueraufwand und Subventionen erfaßt sind. Die Wertschöpfung besteht dann aus dem Entgelt der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital, d.h. den Löhnen/Gehältern und Pensionsrückstellungen, sowie den Zinsen auf das Fremdkapital und dem Gewinn als Verzin- sung des Eigenkapitals. Um eine eindeutige Vergleichbarkeit mit den Zahlen des betrieblichen Rechnungswesens herzustellen, empfiehlt es sich, außerordentliche und betriebsfremde Erfolgsgrößen zu berücksichtigen.

Vorleistungen		Absatzertrag
Abschreibungen		
Indirekte Steuern ./. Subventionen		
Wertschöpfung	Löhne/Gehälter/ Pensionsrück- stellungen	
	Zinsen	
	Gewinn	

Abb. 7: Wertschöpfungsrechnung der Unternehmung

Die Gewinneröße der Wertschöpfungsrechnung stellt dann den **p a g a t o r i s c h e n U n t e r n e h m u n g s - g e w i n n** dar, während der um die Fremdkapitalzinsen erweiterte Gewinn als **K a p i t a l g e w i n n** bezeichnet wird.

Wird vom Unternehmungsgewinn der neutrale Gewinn abgespalten, ergibt sich der aus dem Betriebszweck resultierende **B e t r i e b s g e w i n n**. Setzt man dem Betriebsgewinn den Saldo aus Zusatzkosten und -leistung hinzu, erhält man den **k a l k u l a t o r i s c h e n G e w i n n** (vgl. z.B. Chmielewicz =Erfolgsrechnung 23=).

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist ebenso wie die Unternehmungsverfassung auf die Gruppe der Gesellschafter zugeschnitten; ihnen steht der Unternehmungsgewinn zu, ob er nun einbehalten (**e i n b e h a l t e n e r G e w i n n**) oder ausgeschüttet (**D i v i d e n d e**) wird. Er läßt sich in die drei Bestandteile Unternehmerlohn, Verzinsung der **G e t e i l l a n g** und Risikoanteil aufteilen (Chmielewicz nennt

abweichend davon statt des Risikoentgeltes einen Restüberschuß, vgl. Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 84=).

Weitere Gewinnbegriffe lassen sich aus dem Substanzerhaltungsziel und aus der Diskussion um den sog. "ökonomischen Gewinn" herleiten. Ersteres betrifft Überlegungen, wann im Hinblick auf eine zu definierende Substanzerhaltung der Unternehmung überhaupt von Gewinn gesprochen werden kann. Ein a u s s c h ü t t u n g s f ä h i g e r Gewinn entsteht nur dann, wenn eine - unterschiedlich definierte - Kapitalerhaltung erfolgt ist (vgl. Schmidt =Kapitalerhaltung 772 ff=). Der ö k o n o m i s c h e Gewinn ergibt sich als Saldo der Barwerte der zukünftigen Einnahmen und Ausgaben und des Erfolgskapitals. D.h. die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmung wird hier an ihrem Ertragswert gemessen (vgl. Chmielewicz =Finanzrechnung 168 ff= und Schneider =Investition 254 ff=). Daneben ergeben sich noch weitere unterschiedliche Rentabilitätsmaße je nachdem, welche unterschiedlichen Gewinn- bzw. Kapitalgrößen in den Bruch übernommen werden.

Dies sind die wichtigsten Gewinnbegriffe. Die Aufzählung zeigt, daß eine Vielfalt von Gewinnbegriffen vorliegt. Der These von der Gewinnmaximierung der Unternehmung mangelt es damit an Präzision (vgl. auch Bea =Untersuchungen 18 ff=), da nicht spezifiziert wird, welcher Gewinn maximiert werden soll, die Entscheidungen und Ergebnisse im Leistungsprozeß der Unternehmung jedoch unterschiedlich ausfallen, je nachdem, welche Gewinngröße maximiert wird. Die volkswirtschaftliche Theorie gibt hier keine Hilfestellung.

Die im folgenden wiedergegebene Diskussion um die Unternehmungsziele offenbart darüber hinaus weitere Probleme, die sich im Prozeß der Anpassung der neoklassischen Theorie der Betriebswirtschaftslehre an die Realität hinsichtlich der

These von der Gewinnmaximierung ergaben. Im Gefolge der auf Popper zurückgehenden Sicht der Betriebswirtschaftslehre als eine Handlungswissenschaft mit pragmatischem Wissenschaftsziel (vgl. Schmidt =Grundlagen 24 ff=, Ulrich/Hill =Grundlagen 305=), deren Theorien sich an der Realität zu bewähren haben, mußte diese These von der Betriebswirtschaftslehre durchleuchtet werden. Sie begann damit, "ihr 'klassisches Paradigma', das sie in der Gutenbergschen Konzeption gefunden zu haben glaubte, zu überwinden ...", wie Ulrich/Hill schreiben (=Grundlagen 309=).

2. Die Diskussion um die Unternehmungsziele

Genau dieser Thematik nahm sich die betriebswirtschaftliche Zielforschung insbesondere in den sechziger Jahren an. Die klassische Theorie der Unternehmung war hinfällig geworden. Am Anfang der Bemühungen um eine neue Theorie der Unternehmung mußte die Frage nach den Zielen stehen, die innerhalb der Unternehmung verfolgt werden sollen. Hierbei ging man davon aus, daß die Richtigkeit der unterstellten Zielfunktion *t h e o r e t i s c h* nicht zu beweisen ist. Außerdem galt es zu bedenken, daß die Theorie sich nicht zu weit von der betrieblichen Praxis entfernen durfte. Deshalb war die Untersuchungsrichtung klar; es galt, die *e m p i r i s c h* vorliegenden Unternehmungsziele zu erforschen und sinnvoll zu interpretieren (vgl. zum folgenden v.a. Schmidt =Grundlagen 48 ff= und Heinen =Zielfunktion 14 ff=).

Im Mittelpunkt der Untersuchungen standen vor allen Dingen drei Problemkreise: 1. Die Erforschung weiterer Ziele neben dem Gewinnziel der Unternehmung, 2. Die Untersuchung des Ungewißheitsphänomens und 3. Die Probleme, die sich aus der Organisation der Unternehmung ergeben.

a) Die plurale Zielkonzeption

Was den ersten Problemkreis betrifft, so wurde zuerst der Versuch gemacht, die These von der Gewinnmaximierung zu retten, indem man unterstellte, der Unternehmer wolle den langfristigen Gewinn maximieren (vgl. Fellner =Competition 158 ff=, vgl. auch zum folgenden Heinen =Zielfunktion 23 ff=). Doch damit war die These nur aufgeweicht und im Grunde schwammig geworden. Es konnten alle möglichen unternehmerischen Verhaltensweisen erklärt werden, indem man langfristige Gewinnmaximierung annahm (vgl. Kaplan et al. =Pricing 129=).

Eine zweite Möglichkeit bestand darin, auf eine Nutzenfunktion zu rekurren (vgl. Gäfgen =Entscheidung 144 ff= und Heinen =Zielfunktion 51 ff=). Aber auch dies war nur eine Sackgasse, die lediglich zu den bekannten Problemen der Quantifizierbarkeit und Vergleichbarkeit unterschiedlicher Nutzen gelangt (vgl. Albach =Wirtschaftlichkeitsrechnung 130 ff=). Auch hier müßten die angestrebten Präferenzen erforscht und in einer Nutzenskala erfaßt werden - wobei man ein "typisches, durchschnittliches Verhalten" (Preiser =Rationalprinzip 19=) oder Idealtypen (vgl. Papandreou =Problems 213=) in die zu maximierende Präferenzfunktion aufnehmen kann. Ansonsten bleibt die Zielfunktion inhaltsleer und "stellt daher lediglich eine genauere Formulierung der Feststellung dar, daß die Unternehmung das tut, was sie für das beste hält" (Boulding =Position 4 ff=). Geht man jedoch so vor, d.h. versucht man, empirische Nutzenvorstellungen zu ermitteln, dann ist die klassische Gewinnfunktion zwar als Spezialfall enthalten (vgl. Papandreou =Problems 205 f=), es bleibt jedoch das eigentliche Problem bestehen, nämlich die empirisch vorliegenden Nutzenvorstellungen - d.h. Zielvorstellungen - der Unternehmung zu erforschen.

Das Ergebnis dieser Forschungen war die plurale Zielkonzeption der Unternehmung (vgl.

Schmidt =Grundlagen 112 ff=, Heinen =Einführung 94 ff=, Bidlingmeier =Unternehmerziele 35 ff=, Kirsch =Entscheidungsprozesse 3, 141 ff=). Die Forschungen von March/Simon (vgl. =Organisations=) brachten unter anderem das Ergebnis, daß Entscheidungsträger innerhalb der Unternehmung nicht nach optimalen Zielen streben, sondern sich schon mit befriedigenden Zielen begnügen. Eine Rolle als Begrenzungsfaktoren der Suche spielen hier v.a. die ungenügende Information über sämtliche Ziele und deren Auswirkungen, sowie Interessenkonflikte der Entscheidungsträger (vgl. Albach =Theorie 242 f=), die ihre Ansprüche an die Gegebenheiten anpassen.

Neben das Ziel, einen befriedigenden Gewinn zu machen, tritt als weiteres monetäres Ziel das **U m s a t z s t r e b e n** der Unternehmung, das sich wie das Gewinnziel in verschiedenen Varianten äußern kann: in der Verfolgung eines befriedigenden oder maximalen Umsatzes oder Marktanteils. Baumol vertritt die Ansicht, daß die typische Unternehmung im oligopolistischen Wettbewerb insbesondere das Umsatzziel, unter der Nebenbedingung eines bestimmten branchenüblichen Mindestgewinns, zu maximieren versucht (vgl. Baumol =Business 48 ff=). Diese These läßt sich dadurch rechtfertigen, daß es in der Regel leichter ist, den Umsatz einer Unternehmung festzustellen als den Gewinn, und daß die Umsatzmaximierung auch für die Karriere der leitenden Angestellten von Bedeutung ist und wesentlich leichter erreichbar ist als Gewinnsteigerungen. Außerdem wurde im teilweise explosiven Wachstumsprozeß mancher Branchen nach dem zweiten Weltkrieg Größe oft zum Selbstzweck. Wie z.B. Gutenberg zeigte, führen die beiden Ziele Gewinn- bzw. Umsatzmaximierung nur im Falle der vollkommenen Konkurrenz mit linearen Kostenkurven zum selben Ergebnis (vgl. =Grundlagen I, 328 ff=).

Die aus der Wirtschaftsordnung resultierende Auflage, an die Unternehmungen stets ihren Zahlungsverpflichtungen

nachkommen zu können, führt zur Formulierung des **L i - q u i d i t ä t s z i e l s** der Unternehmung als drittem finanziellem Ziel (vgl. Schmidt =Grundlagen 122 f=). Hierbei kann die Aufrechterhaltung einer bestimmten - wählbaren - **Liquiditätsreserve** als eigenständiges Ziel der Unternehmung bezeichnet werden, oder nur als Entscheidungsbegrenzung, da Zahlungsfähigkeit keine eigentliche **Z w e c k - s e t z u n g** der Unternehmung sein kann.

Neben den genannten monetären Zielsetzungen der Unternehmung gibt es weitere sogenannte nicht-monetäre Ziele (vgl. Heinen =Zielfunktion 30 ff=), die das Unternehmerverhalten - ebenso wie das Verhalten der anderen Gruppen in der Unternehmung - bestimmen. Schmidt nennt als solche **p e r s ö n - l i c h e n** Zielvorstellungen (=Grundlagen 91=, ähnlich z.B. Heinen =Zielfunktion 30 ff=):

- (1) Erzielung eines Gleichgewichtszustandes zwischen Einkommens- und Sicherheitsbedürfnis,
- (2) Erfüllung sozialer Motive und Gerechtigkeitsverlangen,
- (3) Streben nach Status, Anerkennung und Macht,
- (4) Wunsch nach Leistung und Erfolg,
- (5) Streben nach Entfaltung und Befriedigung der Schaffensfreude.

Schmidt unterscheidet als ökonomische Ziele der Unternehmung das **E r f o l g s z i e l**, das **L i q u i d i t ä t s z i e l** und das **P r o d u k t z i e l** (vgl. =ebenda 117=). Individualziele - ökonomischer und metaökonomischer Art -, die nicht in ökonomische Ziele der Unternehmung überführt werden können, bleiben unberücksichtigt. Gelingt jedoch deren Transformation in ökonomische Ziele der Unternehmung, dann kommen sie in unterschiedlichen Zielausprägungen zum Ausdruck. Höchstmöglicher Gewinn, befriedigender Gewinn, Aufwanddeckung und Verlusthinnahme als mögliche Erfolgseinstellungsziele sind dann Ausfluß der

ökonomischen und metaökonomischen Zielvorstellungen der Entscheidungsträger (vgl. =ebenda 119 f=). Aber auch Produktziel und Liquiditätsziel haben unterschiedliche Ausprägungen, je nach den dahinterstehenden Motiven der Entscheidungsträger.

An die Stelle der eindimensionalen Zielfunktion, wie sie im Streben nach einem maximalen Gewinn zum Ausdruck kommt, tritt die plurale Zielkonzeption der Unternehmung, die mehrere ökonomische Ziele - in unterschiedlichen Zielausprägungen - beinhaltet (vgl. Schmidt =Grundlagen 116 ff=). Folgt man der Auffassung von March/Simon (vgl. =Organisations=), dann wird auch im Fall des Gewinnziels eher ein befriedigender als ein maximaler Gewinn angestrebt werden. Die konkrete Zielausprägung hängt hierbei vom Anspruchsniveau der Entscheidungsträger und von der Möglichkeit, die Zielvorstellung in die Zielkonzeption einzubringen, ab.

b) Das Ungewißheitsphänomen

Durch diese Forschungsergebnisse gelang es seitens der Betriebswirtschaftslehre, einen Beitrag zur Neuformulierung der neoklassischen Theorie der Unternehmung zu leisten. Das Gewinnmotiv wurde e r g ä n z t und relativiert durch weitere, das Unternehmungshandeln bestimmende Motive, stellt aber auch weiterhin das wichtigste Motiv unternehmerischen Handelns dar (vgl. Heinen =Zielfunktion 35=). Die Untersuchung des U n s i c h e r h e i t s p h ä n o m e n s , innerhalb dessen die Unternehmungsentscheidungen getroffen werden, offenbaren eine weitere Schwäche des Gewinnmaximierungsmodells, die darin besteht, daß vom rational handelnden Unternehmer ausgegangen wird, der seine Ziele kennt und auch die zukünftigen Ergebnisse seiner Handlungsalternativen. In der Realität sind aber diese Zukunftsinformationen unvollständig, unbestimmt und unsicher (vgl. Schmidt =Zielerreichung 25 ff=). Knight betont, daß im Entscheidungsprozeß normalerweise gar nicht angestrebt wird, über vollkommene Information zu verfügen; er schreibt: "In general the future situation in relation to which we act depends upon the behavior of an indefinitely large number of objects,

and is influenced by so many factors that no real effort is made to take account of them all, much less estimate and summate their separate significances" (Knight =Risk 210=). Der Unternehmer befindet sich damit nicht mehr in der Lage, eindeutige Aussagen über die Zielwirksamkeit alternativer Maßnahmen machen zu können, da die vollkommene Voraussicht durch mehrwertige Erwartungsstrukturen ersetzt wird. Albach bemerkt dazu, daß nun zusätzlich zur ersten Problemstellung, ob der Unternehmer überhaupt *W i l l e n s* s e i, den Gewinn zu maximieren, die Frage tritt, ob er ihn überhaupt maximieren *k a n n* (vgl. Albach =Wirtschaftlichkeitsrechnung 129=).

Unterstellt man mehrwertige Erwartungen, d.h. gewichtet man die einzelnen Aktionsmöglichkeiten mit Wahrscheinlichkeiten, dann kann in der Tat nur noch die *G e w i n n w a h r s c h e i n l i c h k e i t* maximiert werden. Bestehen objektive Zustandswahrscheinlichkeiten, d.h. liegt nach Knight der Fall des Risikos vor, dann muß die Risikopräferenz des Entscheidenden bekannt sein, um eine Optimallösung zu ermitteln. Wird die Entscheidung unter Unsicherheit gefällt - sind also die Zustandswahrscheinlichkeiten gar nicht bzw. nur subjektiv bestimmbar -, bieten sich die in der Spieltheorie entwickelten verschiedenen Ungewißheitstheorien an (vgl. Sieben/Schildbach =Entscheidungstheorie 38 ff=). Allerdings entsprechen die Prämissen, unter denen diese Kalküle operieren - i.W. die Prämisse des Nullsummenspiels und der Kenntnis aller Reaktionen der Umwelt -, nicht der Wirklichkeit. Insgesamt gesehen kann man annehmen, daß die Unternehmung - ausgehend von der Ungewißheit der Zukunft - individuell verschiedene Zustände von Gewinn und (finanzieller) Sicherheit anstreben werden. Wie Heinen schreibt, hat dies "zur Folge, daß die Gleichgewichtssituation der Unternehmung nicht mehr exakt definiert werden kann" (Heinen =Zielfunktion 48=).

c) Die Organisationsproblematik

1. Der dritte Problembereich, dem sich die betriebswirtschaftliche Erforschung der Unternehmungsziele gegenübersah, ergab sich aus der Tatsache, daß in der Realität nicht von Unternehmer-Zielen ausgegangen werden kann, sondern von der Unternehmung als Organisation unterschiedlicher Individuen und Gruppen. March/Simon, Barnard und Cyert gründen ihre Überlegungen auf die Kritik an der traditionellen Unternehmestheorie (vgl. March/Simon =Organisations 210 f=, Barnard =Functions 3 f=, Cyert/March =Theory=), welche die Mitarbeiter als funktionierende Rädchen ansieht, die die Entscheidungen des rational handelnden Unternehmers ausführen. Unterschiedliche Präferenzen zwischen Führer und Geführten, die zu unterschiedlichen Zielen und Handlungen führen, bleiben damit unbeachtet.

Die Aufgabe dieser idealen Prämissen führte zur Sicht der Unternehmung als Organisation, innerhalb derer kooperative Entscheidungsprozesse zwischen spezialisierten Teileinheiten ablaufen. Die Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen werden aufgrund unterschiedlicher Motivationen getroffen. D.h. das Zielsystem entsteht innerhalb eines Verhandlungsvorgangs, an dem grundsätzlich a l l e Organisationsmitglieder beteiligt sind, in den jeder seine unterschiedlichen Vorstellungen einbringen kann. Das Zielsystem ergibt sich als Kompromiß, "der den individuellen Zielvorstellungen der Beteiligten am besten entspricht" (Heinen =Zielfunktion 81=), wobei nicht optimale, sondern nur befriedigende Lösungen angestrebt werden.

Die Unternehmung wird als eine Koalition verschiedener Individuen und Gruppen (wie z.B. Managern, Anteilseignern, Arbeitnehmern) gesehen, die in einem Verhandlungsprozeß eine gemeinsame Zielfunktion finden. Jedes Individuum versucht sein spezielles Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht zu verwirklichen. Die Organisationsteilnehmer benutzen die Unternehmung gleichsam als I n s t r u m e n t zur Verwirkli-

chung ihrer ökonomischen, aber auch metaökonomischen Ziele (vgl. Schmidt =Grundlagen 48 ff=).

Welche Gruppe hierbei die Trägerschaft an der Unternehmung erlangt - d.h. in der Tat die Unternehmungspolitik beeinflussen kann -, hängt im wesentlichen von der Rechtsordnung ab, aber auch von der tatsächlichen Ausfüllung des verbleibenden Freiraums. Wer keinen Einfluß auf die Unternehmungspolitik hat, muß die vorgegebenen Ziele akzeptieren oder aus der Unternehmung ausscheiden. Wer im Einzelfall die Träger der Unternehmung sind, ist nach dieser Auffassung Tatfrage (vgl. Schmidt =Grundlagen 66=, Bidlingmeier =Zielbildung 255=). Als wesentliche Unternehmungsträger kommen Anteilseigner, Manager und Arbeitnehmer in Frage, wobei die Trägerschaft der letzteren i.d.R. nur indirekt über Arbeitnehmervertreter ausgeübt werden kann (vgl. Schmidt =Grundlagen 75=). Steinmann betont zwar, daß auch innerhalb der verhaltenswissenschaftlichen Organisationslehre die institutionellen Grundlagen der kapitalistischen Unternehmungsverfassung - nämlich die rechtliche und faktische Machtstärke der Anteilseigner bzw. Manager im Zielsetzungsprozeß - unangetastet bleiben (vgl. Steinmann =Interessenverbund 8=), was jedoch unter Beachtung des Mitbestimmungsgesetzes und des Betriebsverfassungsgesetzes nur bedingt aufrechterhalten werden kann.

2. Nach den vorliegenden Forschungsergebnissen ist Gewinnmaximierung nicht alleinige Leitmaxime unternehmerischen Handelns. Der angestrebte Gewinn muß vielmehr als Ergebnis von Kompromissen unterschiedlicher Entscheidungsträger mit unterschiedlichen individuellen Zielen interpretiert werden (vgl. Ulrich =Soziales System 193=). Die typische Zielkonzeption der Großunternehmung als *b e f r i e d i g e n d e L ö s u n g* ist aber nur schwerlich exakt bestimmbar. Sie richtet sich jedoch stärker an Sicherheitsbedürfnissen, am Überleben der Institution, an Gewinnen, die ein angemessenes Wachstum erlauben, sowie an den Zielen ihrer Mitglieder und Mitgliedergruppierungen aus (vgl. Simon =Behavior 119=). Akzeptiert man diese Sicht der Dinge, dann ergibt sich daraus die Funktion des Managements zwischen den Beteiligten, Kompromisse zu vermitteln. Verlangen die Aktionäre hohe Dividenden, die Kunden niedrige

Preise, die Mitarbeiter höhere Löhne, die Manager selbst Rücklagen zur Sicherung oder zum Ausbau der Position der Unternehmung, der Staat mehr Wirtschaftswachstum und höhere Steuern sowie die Öffentlichkeit ein größeres Umweltbewußtsein, dann besteht die Aufgabe der Unternehmungsleitung darin, für alle Bestrebungen einen akzeptablen Kompromiß zu finden. Dies gibt dem Management der großen Konzerne eine große Verantwortung auf, macht es in Wirklichkeit zur zentralen Schaltstelle innerhalb unseres Wirtschaftssystems (vgl. auch Drucker =Management-Praxis 73 ff=).

Die These von der Gewinnmaximierung der Unternehmung wurde durch die eben dargelegten Forschungsergebnisse in mehrfacher Weise relativiert. Erstens konnte festgestellt werden, daß neben dem Gewinnmotiv noch andere Motive das Handeln der Entscheidungsträger bestimmen, zweitens ergab sich, daß die Unsicherheit der Zukunft eine Gewinnmaximierung unmöglich macht und drittens mußte konstatiert werden, daß die Zielsetzung innerhalb einer komplexen Organisation vor sich geht, wobei unterschiedliche monetäre und nicht-monetäre Interessen der Mitglieder zu einer kompromißhaften Lösung führen. Bea faßt seine Untersuchungen über den Geltungsbe-
reich des Prinzips der Gewinnmaximierung deshalb folgendermaßen zusammen: "Das Prinzip der Gewinnmaximierung genügt weder der Prämisse der Realisierbarkeit noch der Prämisse der praktischen Relevanz noch unter bestimmten Voraussetzungen der Prämisse der Rationalität. Nur dann, wenn die Gewinnmaximierung nicht absolut, nicht objektiv und nicht nur quantitativ verstanden werden soll, sondern als Maximierung eines relativen, subjektiven und komplexen Gewinns interpretiert wird, besteht der Geltungsanspruch des Prinzips der Gewinnmaximierung in der betriebswirtschaftlichen Theorie zurecht. Die Gewinnmaximierung wird mit dieser Einschränkung aber zu einem formalen Prinzip, das nur durch die genaue empirische Erforschung der Begrenzungen, in die sie eingebettet ist, mit Inhalt ausgefüllt werden kann" (Bea =Untersuchungen 141=).

Dadurch ist eine Annäherung der Theorie an die Praxis erfolgt, die schon immer wenig mit der These von der Gewinnmaximierung anfangen konnte (vgl. z.B. Drucker =Management-Praxis 102 ff=). Drucker weist an bestimmten Beispielen aus der amerikanischen Geschäftswelt nach, daß zwar ein individuell bestimmter, ausreichender Gewinn immer unter den Zielen zu finden ist, dieser aber eher eine *N o t w e n d i g - k e i t* darstellt, um die eigentlichen Ziele der Unternehmung verfolgen zu können (vgl. =ebenda 162=). Er nennt folgende acht Gebiete, für die Unternehmungsziele zu entwickeln sind (=ebenda 165=): Marketing, Innovation, menschliche Organisation, finanzielle Mittel, materielle Mittel, Produktivität, soziale Verantwortung und Gewinnbedarf. Außerdem verweist er auf die Gefährlichkeit der These von der Gewinnmaximierung der Unternehmung, wenn er schreibt: "Genaugenommen ist das Konzept schlimmer als irrelevant: es schadet. Das Konzept ist weitgehend für die Verkennung des Wesens des Gewinns in unserer Gesellschaft sowie für die tiefverwurzelte Feindschaft gegen den Gewinn verantwortlich, beides gefährliche Krankheiten einer Industriegesellschaft" (Drucker =Management-Praxis 105=).

Damit ist allerdings noch keine geschlossene Theorie entwickelt, die anstelle der neoklassischen Ableitungszusammenhänge treten könnte und zu zeigen hätte, wie Großunternehmen in der heutigen Wirtschaftsgesellschaft zum Wohle aller agieren können. Wir befinden uns erst am Anfang der Erarbeitung eines solchen Theoriegebäudes.

3. Legitimationsaspekte des Gewinnprinzips

Im folgenden geht es darum, die aus dem neoklassischen Modell abgeleitete Unternehmungsverfassung, deren Legitimation aus dem Eigentum resultiert, einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

Steinmann kommt aufgrund der Albertschen Kritik am neoklassischen Modellgebäude zur Auffassung, daß es unmöglich sei, "eine bestimmte Unternehmensordnung durch Rückgriff auf aus der neoklassischen Theorie abgeleitete Wirtschaftsordnungsvorstellungen zu rechtfertigen. Weder ist es möglich, die bestehende Unternehmensordnung auf diese Weise zu verteidigen, noch kann man sich für Reformen auf die nationalökonomische Theorie berufen" (Steinmann =Großunternehmen 125=). Wenn ihm auch im Ergebnis zuzustimmen ist, so ist doch seine Argumentation zu ergänzen, denn der alleinige Verweis auf das Scheitern des Prinzips der positiven Rechtfertigung genügt nicht. Es gilt vielmehr zu zeigen, daß auch hier die wirtschaftliche Wirklichkeit eine Fortentwicklung erfahren hat, die die Aufrechterhaltung der Eigentumslegitimation entscheidend in Frage stellt und von daher das Problem der Unternehmensverfassung virulent macht.

Helge Pross weist in ihrer Einleitung zu "Manager und Aktionäre in Deutschland" darauf hin, daß sowohl Berle und Means, Schumpeter, Burnham und Renner den Prozeß der Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht, um den es hier geht, gesehen und in ähnlicher Weise interpretiert haben (vgl. auch zum folgenden Pross =Manager 33 ff=). Sie alle erkannten, daß sich in der wirtschaftlichen Wirklichkeit der Wandel von der von Eigentümern beherrschten Großunternehmung zur Herrschaft der Manager vollzog. Manager sind dabei nach der Definition von Berle und Means leitende Angestellte ohne bzw. mit geringer Kapitalbeteiligung an der Unternehmung, die sie autonom leiten (vgl. Berle/Moans =Corporation 220=).

Schumpeter sah im Manager den Totengräber des kapitalistischen Systems, weil "sein Kampf und Durchhaltewille ist nicht so starr - und kann es nicht sein -, wie er bei dem Manne war, der das Eigentum und seine Verpflichtungen im wahrsten Sinne dieser Worte kannte. ... So sozialisiert die moderne Unternehmung, obschon sie selbst ein Produkt

des kapitalistischen Prozesses ist, das bürgerliche Denken; sie verringert unerbittlich den Spielraum der kapitalistischen Motivation und nicht nur das, - sie wird ihm letzten Endes ihre Wurzeln zerstören" (Schumpeter =Kapitalismus 253=). Das Profitmotiv kann nicht mehr wirksam sein in einer Welt, in der nicht mehr Kapitalisten-Eigentümer Vermögen erwerben, um es ihrer Familie zu erhalten und eine Industriedynastie aufzubauen. Und: "Indem der kapitalistische Prozeß ein bloßes Aktienpaket den Mauern und den Maschinen einer Fabrik substituiert, entfernt er das Leben aus der Idee des Eigentums." Der Inhaber des Titels hat nicht mehr den Willen, "ökonomisch, physisch, politisch für seine Fabrik und seine Kontrolle über sie zu kämpfen und wenn nötig auf ihrer Schwelle zu sterben" (Schumpeter =Kapitalismus 230=).

Auch Berle und Means sehen in der Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht eine Einschränkung des Prinzips des Privateigentums. Sie vergleichen die Unterordnung des Aktionärswillens unter die Ziele der Manager mit der Zentralgewalt in einem kommunistischen Staat und sehen dadurch eines der Bollwerke des Kapitalismus gefährdet (vgl. Berle/Mears =Corporation 278 f=). Burnham geht noch weiter, indem er meint, daß die Manager bewußt eine nachindustrielle Gesellschaft einrichten werden, in der sie die Macht haben; eine Diktatur der Manager, die sogar das Parlament beseitigen werde und die nach anderen als privaten Gewinninteressen die Wirtschaft beherrschen wird (vgl. Burnham =Regime 168 ff, 205 ff=). Pross bemerkt kritisch, daß solche Entwicklungen in den sechziger Jahren nicht abzusehen seien, daß vielmehr die Manager "zu den entschlossensten Anwälten des Privateigentums" gehören (Pross =Manager 41=). Dies deshalb, weil im Kapitalismus ihre Ziele angemessen berücksichtigt werden. Zwei Umstände verknüpfen das Managerverhalten mit den eigentlich kapitalistischen Zielen: 1. Ein an den Gewinnen ausgerichtetes Gehalt, 2. Die Verkettung von persönlichem Ansehen und Ansehen der Unternehmung.

Dies bewirkt, daß sie das Unternehmen sichern und ausbauen als wäre es ihr Besitz (vgl. Pross =Manager 173 ff=).

Ihr verdanken wir auch eine Untersuchung, die zur Aufgabe hatte festzustellen, ob die These von der Herrschaft der Manager in den Großunternehmen für die Bundesrepublik Deutschland gilt. Das Ergebnis stimmt mit den Beobachtungen von Schumpeter, Berle/Means und Burnham überein; es lautet, daß: "gemessen am Umsatz der von Privateigentümern und der von Funktionären kontrollierten Unternehmen, der Einflußbereich der Funktionäre größer ist als der der alten Machtgruppen" (=ebenda 118=).

Pross weist eindringlich darauf hin, daß die Gruppe der Manager eine Schlüsselposition in der Gesellschaft einnimmt, indem sie wirtschaftliche Macht ausübt und diese in politische Macht ummünzen kann. Die Manager haben nach ihrer Meinung Macht und Einfluß dadurch, daß sie über große Geldmittel verfügen können ohne wirksame Kontrolle der Öffentlichkeit. Sie vergleicht diese Situation mit derjenigen der Monarchen des ausgehenden achtzehnten Jahrhunderts, die im wesentlichen durch ihr Budgetrecht politische Macht ausübten. Sie fordert deshalb eine Rechenschaftspflicht der Großunternehmen gegenüber der Öffentlichkeit und konstatiert, daß die moderne Großunternehmung eine "halböffentliche Einrichtung" geworden ist (Pross =Manager 189=) oder, wie Berle sagt, "an institution at a cross road in history capable of becoming one of the master tools of society - capable also of surprising abuse" (Berle =Capitalist Revolution 22=).

Alewell betont, daß das "kapitalorientierte Führungsmodell ... in dem der Eigenkapitalgeber über den Vorstand bzw. die Geschäftsführung als "Handlanger des Kapitals" die darunter stehenden Instanzen den Arbeitnehmer beherrscht" nicht mehr stimmt. Seiner Meinung nach ist im oberen und zum Teil auch mittleren Management das eigentliche "Machtzentrum" zu sehen (Alewell =Auswirkungen 152 f=, vgl. =ebenda= zum folgenden), und er begründet dies mit folgenden Argumenten:

(1) Eigentümer nehmen in vielen Fällen ihren Aufsichtsrats-sitz nicht selbst wahr, sondern übergeben diese Funktion an Vertreter von Banken, Kunden oder Lieferanten. Hierdurch fließen auch andere Ziele - neben den Renditezielen der Kapitalgeber - in den Entscheidungsprozeß ein.

(2) Die Normierung von Aufsichtsratsmitgliedern erfolgt in der Praxis großer Publikumsgesellschaften oft durch den Vorstand. Dadurch wird die Überordnung des Aufsichtsrates über den Vorstand gefährdet.

(3) Die Möglichkeiten der Selbstfinanzierung der Unternehmung in der Nachkriegszeit erhöhten die Unabhängigkeit des Managements.

(4) Die Aufnahme anderer Kräfte als Anteilseigner in den Aufsichtsrat führt zu einer tendenziellen Umweltorientierung der Unternehmung, d.h. zu einem Funktionswandel des Aufsichtsrates.

(5) Die Verwischung der Aufgabenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat führt in eine Situation, wo man nicht entscheiden kann, ob eine enge Bindung des Aufsichtsrates an den Vorstand oder der umgekehrte Sachverhalt vorliegt.

(6) Durch die aus fachlichen Gründen notwendige Entscheidungsdezentralisation an untergeordnete Stellen innerhalb der Unternehmung ergibt sich eine besondere Form "nicht-institutionalisierter Mitbestimmung".

Berücksichtigt man die Ergebnisse der Monopolkommission unter Mestmäcker (vgl. =Probleme=), die herausfand, daß bei nahezu einem Drittel aller börsennotierten Aktiengesellschaften die Banken durch das Depotstimmrecht mehr als 50 Prozent der Stimmen innehaben und eine Äußerung von Ernstberger, daß der Beteiligungsbesitz des Staates das zehnfache aller industriellen Beteiligungen der Kreditwirtschaft ausmacht (vgl. =Mandat=), dann erkennt man die neuen Dimensionen der Machtverteilung in den Aufsichtsräten der Großunternehmen.

Diese Ausführungen zeigen, wie wenig Bedeutung die liberale Grundthese von dem im Eigentümerunternehmer vereinigten Kongruenzprinzip von Kompetenz und Haftung in Wirklichkeit noch hat. Die Aktienrechtsreform von 1937 macht dann auch mit "der Fiktion der Generalversammlung als oberster Unternehmensführung Schluß und begründet die autonome Verantwortung des Vorstandes für die Führung der Geschäfte" (Steinmann =Großunternehmen 30=). Hierdurch war der Freiraum des Managements auch gesetzlich festgeschrieben, wenn er auch dadurch eine Einschränkung erfuhr, daß wichtige Geschäfte an die Zustimmung des Aufsichtsrats gebunden werden. Das Management - vor allem in den großen Publikumsgesellschaften oder in Gesellschaften mit zersplitterten Mehrheiten - ist zur bewegenden Kraft des Kapitalismus geworden.

Folgt man dieser Argumentation, daß "das liberale Grundprinzip der Unternehmensordnung, die Einheit von Risiko, Kontrolle und Gewinn", wie Steinmann es nennt (=Großunternehmen 105 f=), durch die Herrschaft der Manager zerbrochen ist, dann stellt sich die Frage nach den neuen Legitimationsquellen der Macht der Manager, d.h. nach einer Unternehmensverfassung für GroßUnternehmungen, die der veränderten Situation gerecht wird.

Doch zunächst gilt es, den Problembereich der Erfolgsverteilung zu untersuchen. Die Grenzproduktivitätstheorie der Verteilung stellt den Versuch dar, die Verteilung nach der Leistungsfähigkeit der Produktionsfaktoren zu rechtfertigen. Die sich in der Realität ergebende Verteilung zwischen Arbeit und Kapital weicht hiervon ab und muß durch andere Verteilungstheorien erklärt werden.

4. Gewinnprinzip und Erfolgsverteilung

1. Wie Heinen richtig bemerkt, wurden Verteilungsprobleme bisher kaum von der Betriebswirtschaftslehre, sondern von der Volkswirtschaftslehre behandelt. Betriebswirtschaftliche Darlegungen beschäftigen sich überwiegend mit Lohnmodellen. Es wird nicht nach den Bestimmungsgründen der Verteilung zwischen Arbeit und Kapital gefragt, sondern nach der richtigen Lohnstruktur (vgl. Heinen =Elemente 55=), da man davon ausgeht, daß die absolute Lohnhöhe nicht von der einzelnen Unternehmung beeinflußt werden kann (ähnlich Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 18=).

Heinrich Nicklisch war einer der wenigen Betriebswirte, die sich mit den Fragen der Erfolgsverteilung beschäftigten. Von seiner Idee der Betriebsgemeinschaft gelangte er zur Auffassung, daß der gezahlte Arbeitslohn nur eine Vorauszahlung auf den erst später festzustellenden Unternehmungserfolg darstellt (vgl. Nicklisch =Organisation 99, 108 f., Sandig =Nicklisch 475=).

Verteilungsfragen waren also Sache der Volkswirtschaftslehre, da die in ihnen enthaltene Problematik nur auf gesamtwirtschaftlicher Ebene darstellbar ist. Die absolute Lohnhöhe liegt erst nach Ablauf der macroökonomischen Verteilungsprozesse fest. Die einzelwirtschaftliche Lohnquote einer Unternehmung wird dadurch zur gesamtwirtschaftlichen Lohnquote modifiziert. Erst in neuerer Zeit macht die Betriebswirtschaftslehre den Versuch, Verteilungsfragen aus einzelwirtschaftlicher Sicht zu untersuchen (vgl. Schmidt =Erfolgsverwendung=, Rehkugler =Wertschöpfung=, Heinen =Elemente=). Den Ansatzpunkt bildet das Konzept der Verhaltenstheorie, insbesondere die Anreiz-Beitragstheorie. Nach Heinen müßte eine betriebswirtschaftliche Verteilungstheorie "die verteilungsfähige Wertmenge, die Verteilungsvorstellungen der Koalitionsmitglieder, die eigentlichen Verteilungsprozesse und ihre Ergebnisse sowie die Verteilungs-

folgen" erklären (Heinen =Elemente 56 f=). Der verhaltens- theoretische Forschungsansatz entspringt der Idee des methodologischen Individualismus, wobei Sozialverhalten aus Individualverhalten erklärt wird. Angestrebt werden also Aussagen darüber, wie der Verteilungskompromiß zwischen den Koalitionsmitgliedern zustande kommt, welche Vorstellungen sie haben und welche Mischung zwischen monetärer Zielerfüllung und immateriellen Werten sie akzeptieren, sowie welche Folgen aus der erfolgten Verteilung für die kommende Verteilung entstehen.

Die Mehrheit der Betriebswirte beschäftigte sich jedoch nicht mit Verteilungsfragen. Das Problem der Lohnhöhe war Gegenstand der Volkswirtschaftslehre und der Tarifverhandlungen, die den Rahmen für die betriebliche Erfolgsverteilung zwischen Arbeit und Kapital abgeben. Die zum Gewinnprinzip gehörige volkswirtschaftliche Verteilungstheorie ist die micro- bzw. macroökonomische Version der Grenzproduktivitätstheorie (vgl. z.B. Krelle =Verteilungstheorie 50 ff=). Die Erklärung von Menger, Jevons und Walras, daß der Wert eines Produktes nicht der in ihm verkörperten Arbeit entspricht, sondern sich nach dem Nutzen der letzten gekauften Einheit bestimmt - d.h. also die Ablösung der Arbeitswerttheorie durch die Grenznutzentheorie -, wurde von den Nationalökonomern des späten 19. Jahrhunderts auch auf die Einkommensverteilung angewandt. Sie schufen dadurch die Grenzproduktivitätstheorie der Verteilung.

J.B. Clark ging bei seiner Analyse der Verteilungsbeziehungen von der Marxschen Anklage aus, der behauptet, daß die Arbeiter im Kapitalismus ausgebeutet werden. Er will dies widerlegen, denn sonst wäre die Legitimation des Privateigentums erschüttert (vgl. Leipold =Vergleich 85=). Den Kernsatz der neuen Lehre bringt er klar zum Ausdruck, wenn er schreibt: "Eine soziale Klasse erhält nach einem Naturgesetz das, was sie zum Gesamtprodukt der Industrie beiträgt" (Clark =Distribution=, zitiert nach Joan Robinson =Ideologie 40=). Dies soll durch die Grenzproduktivitäts-

theorie bewiesen werden. Der Beweis läßt sich folgendermaßen beschreiben (vgl. z.B. Krelle =Verteilungstheorie 50 ff, hier 55=): Im Marktmodell der vollkommenen Konkurrenz hängt die Verteilung ab von der Produktionsfunktion und den Grenzproduktivitäten der vorhandenen Produktionsfaktoren. Je höher das Grenzprodukt eines Faktors ist im Verhältnis zu den anderen Faktoren, desto größer ist sein relativer Anteil am Gesamtprodukt. Das Grenzprodukt nimmt jedoch bei unterstelltem Ertragsgesetz ab, je mehr von einem Faktor eingesetzt wird. Man kann also auch sagen, die Produktionsfaktoren werden nach ihrer relativen Seltenheit entlohnt. Darüber hinaus hängt es von der Gestalt der Grenzproduktkurve jedes Faktors ab, wie sein Anteil ausfällt; d.h. die Faktoren werden nach ihren Grenzproduktivitäten entlohnt. Unterstellt man klassische Produktionsfunktionen (linear homogen), dann wird das Gesamtprodukt durch die Anteile der Faktoren gerade ausgeschöpft, d.h. es verbleibt dem Unternehmer kein Unternehmergewinn. Die Konkurrenzwirtschaft arbeitet ohne Gewinn; die Faktoren werden nach ihrem Beitrag entlohnt. Die Entlohnung der Faktoren im Produktionsprozeß ist also gerecht, und da in ihr die Nutzenvorstellungen aller Beteiligten zum Ausdruck kommen, ist sie auch optimal (vgl. Blümle =Einkommensverteilung 4 und 123=).

Cobb und Douglas gelang es 1928, eine einfache Form der linear homogenen Produktionsfunktion zu finden, die empirische Tests der macroökonomischen Version der Grenzproduktivitätstheorie ermöglichte und deren Hypothesen weitgehend bestätigte, o b w o h l der Test in der Realität der Oligopole und Monopole vorgenommen wurde! Krelle schreibt dazu: "Douglas wunderte sich selbst darüber und schlägt als Erklärung vor, daß die monopolistischen oder oligopolistischen Firmen ihren Zusatzgewinn mit den Arbeitern geteilt haben" (Krelle =Verteilungstheorie 62=). Das heißt jedoch eigentlich von der Grenzproduktivität - der Produktionstechnik und der Seltenheit - als Erklärungsansatz abgehen, heißt anerkennen, daß daneben noch soziale und politische

Faktoren wirksam sind. Die Grenzproduktivitätstheorie hat damit an Erklärungswert verloren (vgl. Krelle =ebenda 70=). Sie vernachlässigt die Bestimmungsgründe des Faktorangebots sowie den Einfluß der Macht und der Kreislaufwirkungen auf die Verteilung (vgl. auch zum folgenden Blümle =Einkommensverteilung 134 f=) und stellt somit auch in ihrer macroökonomischen Version keine hinreichende Erklärung der Verteilungswirklichkeit dar.

Zusammen mit der Wohlfahrtstheorie kann die Grenzproduktivitätstheorie allerdings zur Rechtfertigung der bestehenden Verhältnisse verwendet werden, da sie auf die Leistungsgeerechtigkeit der entstehenden Verteilung hinweist und die paretianische Wohlfahrtstheorie ihren Optimalzustand unter Ausschluß der Bedürfnisgerechtigkeit formuliert (vgl. ebenso Blümle =ebenda 8=). Neoliberale Wirtschaftswissenschaftler befürchten die Umwandlung der Marktordnung in eine totalitäre Ordnung durch Bestrebungen eine gerechte Verteilung herzustellen (vgl. Hayek =Studien 119=, zitiert nach Blümle =ebenda 8=). In der Folge wurden zahlreiche Versuche unternommen, eine Verteilungstheorie zu finden, die in der Lage ist, die Realität des Verteilungsprozesses zu erklären. Hierbei können insbesondere Monopolgradtheorien, Machttheorien und Kreislauftheorien der Verteilung, sowie Verbindungen zwischen diesen unterschieden werden. Ein allgemein anerkannter Lösungsversuch existiert jedoch nicht (vgl. Blümle =Einkommensverteilung 7=).

2. Die Einkommensverteilung entwickelte sich in der Realität folgendermaßen (vgl. zum folgenden Blümle =Einkommensverteilung 141 ff=):

In der gesamten Volkswirtschaft stieg die unbereinigte Lohnquote (Bruttoeinkommen aus unselbständiger Arbeit in Prozent des Volkseinkommens) von 59,9 % im Jahre 1925 auf 66,7 % im Jahre 1970 und auf 71,6 % im Jahre 1975 (vgl. =Statistisches Jahrbuch 1976=). Im Jahre 1950 lag sie bei 58,4 %.

Die bereinigte Lohnquote - die sich ergibt, wenn man die personelle Einkommensverteilung um die Änderungen der Beschäftigungsstruktur bereinigt - erhöhte sich in diesem Zeitraum von 58,6 % im Jahre 1950 auf 62,8 % im Jahre 1970 (vgl. Richter u.a. =Makroökonomik 158=).

Die ergänzte Lohnquote berücksichtigt, daß im Profiteinkommen der Selbständigen ein Teil als Arbeitseinkommen aufgefaßt werden muß (z.B. Unternehmerlohn). Das Einkommen der Unselbständigen wird um ein geschätztes Arbeitseinkommen der Selbständigen (Durchschnittseinkommen der unselbständigen x Zahl der Selbständigen) erweitert. Diese so ergänzte Lohnquote betrug im Jahre 1950 82,9 % und im Jahre 1970 81,3 % (vgl. Richter u.a. =Makroökonomik 159=).

Die Profitquote (Bruttoeinkommen aus selbständiger Arbeit) ergibt sich als Restgröße aus der Berechnung der Lohnquote. Sie stellt eine sehr heterogene Größe dar, da die Art der Einkommensempfänger von selbständigen Landwirten über freiberuflich Tätige bis zu vom Kapitaleinkommen lebenden Rentiers reicht. Sie vereinigt Zinseinkommen und Gewinneinkommen (Einkommen aus Unternehmertätigkeit und Vermögen) (vgl. Blümle =Einkommensverteilung 147 f=). Geht man von der ergänzten Lohnquote aus, dann kann eine annähernde Konstanz festgestellt werden: die Lohnquote schwankt geringfügig um 82 Prozent, d.h. die Profitquote (Zinsen und Gewinne) beträgt etwa 18 Prozent des Volkseinkommens.

Wie sich die Relationen zwischen Lohneinkommen und Gewinneinkommen innerhalb einer Unternehmung verschoben haben, läßt sich am Beispiel der Ilseder Hütte zeigen (vgl. Köhler =Einkommensverteilung 118 f=): Der Anteil der Arbeitnehmer an der gesamten Wertschöpfung stieg von 53,5 % (Durchschnitt der Jahre 1872-1879) auf 76,0 % (1927-1930) und fiel dann auf 62,6 % (1954-1957).

Die 100 größten Unternehmungen der Bundesrepublik verteilen im Jahre 1975 79 % in Form von Löhnen, Gehältern und Sozialleistungen an die Mitarbeiter, 8 % als EEV-Steuern an den Staat, etwa 3 - 3,6 % an die Anteilseigner sowie etwa 10 % an die Fremdkapitalgeber (vgl. Jungblut =Wohlstand 19=). Die Zahlen stimmen - in der Struktur der Quoten - mit den von der Deutschen Bundesbank ermittelten Beträgen überein, die diese auf der Basis eines repräsentativen Kreises von 5000 vergleichbaren Unternehmungen ermittelt. Danach entfielen im Jahre 1974 74,3 % der Wertschöpfung auf Löhne und Gehälter; 7,8 % auf Zinsen, 10,3 % auf Steuern, während der Jahresüberschuß 7,6 % betrug (vgl. =Monatsberichte 48=):

Wertschöpfung 1974	=	100,0 % +)
Löhne und Gehälter	=	74,3 %
Zinsen	=	7,8 %
Steuern	=	10,3 %
Jahresüberschuß	=	7,6 %

Abb. 8: Verteilung der Wertschöpfung der Unternehmung (vgl. =Monatsberichte 48=, +) Differenz durch Rundung)

Berücksichtigt man, daß im Jahre 1970 etwa 59 % des Arbeitseinkommens (Personal- und Sozialaufwand) aus Löhnen und Gehältern bestand, während 31 % gesetzliche oder tarifliche und 10 % freiwillige Sozialleistungen der Unternehmungen darstellten, dann zeigt sich, wie hoch der sozial motivierte Teil der Arbeitseinkommen ist. Hier muß man allerdings insofern vorsichtig sein, als bei Berechnung der Lohnnebenkosten bestimmte Leistungen zu den Sozialleistungen gerechnet werden (so z.B. bezahlte Feiertage, Urlaubstage, Urlaubsgeld, 13. Monatseinkommen und Kosten der Betriebsratswahl, vgl. =Lohnzusatzkosten=), die man vielleicht dort nicht vermutet. Die Zahlen illustrieren, daß

die sich in der Realität ergebende Verteilung nicht als Ergebnis einer Verteilung nach der Grenzproduktivität interpretiert werden kann. Sie ist vielmehr das Resultat des durch Tarifverhandlungen beeinflussten Verteilungsprozesses.

3. Chmielewicz berechnet das sog. "Lohnerhöhungspotential", das sich ergibt, wenn man den Jahresüberschuß voll dem Lohn-einkommen zuschlagen würde, nach der Formel (vgl. Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 141=):

$$\text{Lohnerhöhungs-} \\ \text{potential in \%} = \frac{100 \cdot (\text{Jahresüberschuß})}{\text{Lohnsumme}}$$

Dieses Lohnerhöhungspotential ergibt sich c.p. nur e i n - m a l , da nach erfolgter Umverteilung der Umverteilungs-spielraum ausgeschöpft wäre. Legt man die von der Deutschen Bundesbank ermittelten Zahlenwerte zugrunde, dann ergibt sich ein Lohnerhöhungspotential von 10,2 %:

$$\text{Lohnerhöhungs-} \\ \text{potential in \%} = \frac{7,6 \%}{74,3 \%} = 10,2 \%$$

Das bedeutet, daß bei völliger Umverteilung s ä m t l i - c h e r Unternehmungsgewinne die Löhne e i n m a l i g etwa um 10,2 % steigen könnten. Damit ist auch klar, wie eng der Spielraum für die Pläne zur Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer ist, wenn man bedenkt, daß der größte Teil der Gewinne von der Unternehmung als Risikopuffer (Rücklagen), zur realen Kapitalerhaltung und als Investitionsmit-tel benötigt werden (vgl. auch Chmielewicz =Arbeitnehmer-interessen 148 f=).

Gewinnbeteiligungspläne könnten dann wohl zu einer perso-nalen Umverteilung des entstandenen Gewinns führen, müßten jedoch zu einem hohen Prozentsatz der Unternehmung wieder zugeführt bzw. als Gewinneinbehaltung gleich belassen wer-

den, was dann zu einer reinen Umverteilung der Gewinnberechtigung führt.

Aus sozialpolitischen Gründen und aus Gerechtigkeitserwägungen wird jedoch für eine Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer plädiert (vgl. im einzelnen S. 171 f). Krelle meint beispielsweise: "Will man eine auf fachliche Fähigkeiten und persönlichen Qualitäten beruhende Gesellschaftsordnung, die jedem Bürger eine gleiche Chance des Aufstiegs gibt und der Logik der Dinge in der Wirtschaft entspricht, so lassen sich keine relativ abgeschlossenen Klassen aufrecht erhalten. Ein Privateigentum einer Großunternehmung im römisch-rechtlichen Sinn, das die volle Herrschaftsgewalt innerhalb der Unternehmung und das Recht auf allen Gewinn allein aus dem Kapitalbesitz herleitet, ist dann unmöglich" (Krelle =Ertragsbeteiligung 39=). Statt dessen betont er, daß die Unternehmung eine Gemeinschaftsinstitution ist (vgl. =ebenda 38=).

Ähnliche Gründe stehen hinter der Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer, wie sie sich die "Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft" (AGP) in etwa 300-400 Unternehmungen in der Bundesrepublik zum Ziel gemacht hat (vgl. Herrmann =Stand 3 f=).

Gaugler begründet den Wert einer laboristischen Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer - d.h. Erfolgsbeteiligung ohne Kapitalbeteiligung - damit, daß er darauf hinweist, daß sie eine ernstzunehmende Alternative zur Beseitigung des Privateigentums darstellt (vgl. Gaugler =Erfolgsbeteiligung 806=).

Bedenkt man die Art und Weise der heute stattfindenden Tarifverhandlungen, dann ist klar, daß auch hinsichtlich des Arbeitslohnes gar nicht von einer ergebnisunabhängigen Entlohnung des Faktors Arbeit gesprochen werden kann. Abweichend von der Wettbewerbsordnung erlaubt der Gesetzgeber auf dem Arbeitsmarkt Zusammenschlüsse der beiden Marktparteien Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, die in perio-

dischen Tarifverhandlungen branchenweit gültige Lohnveränderungen aushandeln (vgl. z.B. Külp =Grundfragen 217 ff=, Molitor =Konzept 271=). Die Lohnbildung vollzieht sich also in der Marktform des bilateralen Monopols, die dadurch gekennzeichnet ist, daß die rein ökonomischen Faktoren den Tarifparteien einen weiten Handlungsspielraum belassen, innerhalb dessen die relative Marktmacht das Ergebnis des Verteilungsprozesses bestimmt. Ökonomische Faktoren im engeren Sinne, die bei der Bestimmung des Verteilungsergebnisses eine Rolle spielen, sind technische Bestimmungsgründe und die Nachfrage (vgl. z.B. Külp =Grundfragen 209 ff=). Das Ergebnis kann zwischen den beiden Extremfällen des Lohns am Existenzminimum bzw. der fast gewinnlosen Produktion liegen. Der Verteilungskampf der Tarifparteien um das Sozialprodukt wird augenblicklich in einer Mischung von nachträglicher bzw. vorweggenommener Beteiligung der Arbeitnehmer am Sozialproduktswachstum geführt; d.h. daß die Nominalloohnhöhe abhängt von der Qualität der wirtschaftlichen Entscheidungen in Vergangenheit und Zukunft und damit auch erfolgsabhängig ist (vgl. auch Krelle =Ertragsbeteiligung 42=). Die Realloohnhöhe wird dann im wesentlichen von der Verwendungsstruktur des Sozialprodukts bestimmt (vgl. beispielsweise Oberhauser =Investivlohn 1071=). Diese quasi gesamtwirtschaftliche Erfolgsbeteiligung genügt den Arbeitnehmern und Gewerkschaften jedoch nicht. Gefordert wird eine Beteiligung am Erfolg der arbeitgebenden Unternehmung, die der Vorstellung von der Unternehmung als Gemeinschaftsinstitution entspricht. Die Schwierigkeiten, die mit der Einführung einer solchen Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer zusammenhängen, sind Gegenstand der Ausführungen in Teil D.

Zusammenfassung

Die Analyse des Gewinnprinzips auf der Ebene der Unternehmung führt zu seiner Relativierung in mehrfacher Hinsicht.

Die Unternehmung kann nicht im Sinne des rational handelnden Unternehmers gesehen werden. Sie stellt eine Koalition zahlreicher Mitglieder und Gruppierungen mit eigenen Motiven und Zielen dar. Die plurale Zielkonzeption der Unternehmung kann als Zielkompromiß der verschiedenen Interessenlagen verstanden werden. Folgt man dieser Interpretation, dann ist das Gewinnziel als oberste finanzielle Zielgröße der Unternehmung ebenfalls Ergebnis des Verhandlungsprozesses zwischen den Interessenten. Im Gewinnziel konkretisieren sich sämtliche monetären und nicht-monetären Interessenlagen aller Koalitionsmitglieder, soweit diese die Möglichkeit hatten, ihre Vorstellungen in den Verhandlungsprozeß einzubringen. Das Ungewißheitsphänomen, dem sich die Unternehmung durch die begrenzte Prognosemöglichkeit der Zukunft gegenüberstellt, erlaubt es außerdem, nur die Gewinnwahrscheinlichkeit zu maximieren. Interessenkonflikte und ungenügende Information über die Ziele und deren Auswirkungen führen dazu, daß sich die Unternehmung mit einem befriedigenden Gewinn als Zielgröße abfindet. Die Allokationsfunktion auf Unternehmungsebene wird also durch das Steuerungskriterium "befriedigender Gewinn" wahrgenommen.

In vielen Großunternehmungen wird die Tendenz sichtbar, daß die Anteilseigner aus ihrer Kompetenz zur Richtlinienggebung innerhalb der Unternehmung verdrängt werden durch angestellte Manager. Durch die Konzentration der Unternehmungsführung in den Händen der Manager und deren Unabhängigkeit von den Anteilseignern in vielen Großunternehmungen ergibt sich das Problem, eine neue Legitimationsbasis für die Macht der Manager zu finden. Die im Gewinnprinzip verankerte Einheit von Kompetenz und Haftung in der Gruppe der Anteilseigner gilt also für viele Großunternehmungen nicht mehr.

Die Erfolgsverteilung innerhalb der Unternehmung vollzieht sich zwar formal so, daß der Gewinn den Anteilseignern als Entgelt für die Überlassung von Risikokapital zusteht. Durch Tarifverhandlungen und den gesamten volkswirtschaftlichen

Verteilungsprozeß wird jedoch die tatsächliche Lohn/Gewinn-Relation festgelegt. Die Grenzproduktivitätstheorie scheidet als Erklärungsmodell der Verteilung aus, da sie weder die Nachfrageseite noch Machtaspekte berücksichtigt. Eine Verteilungstheorie der Unternehmung liegt erst in Ansätzen vor. Die volkswirtschaftlichen Verteilungstheorien stellen verschiedene Faktoren in den Mittelpunkt ihrer Erklärungsansätze. Insgesamt kann das Gewinnprinzip der Neoklassik nicht uneingeschränkt als Erklärungsansatz der wirtschaftlichen Wirklichkeit akzeptiert werden.

Es sind im wesentlichen drei Gründe, die es nahelegen, ein Kapitel über die Rolle des Gewinns in anderen Wirtschaftssystemen in die Arbeit aufzunehmen. Erstens, weil dieses Thema schon immer zu Vergleichen mit anderen Wirtschaftssystemen gereizt hat (vgl. Gutenberg =Grundlagen I=, Ulrich =System=, Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen=); zweitens, weil im letzten Jahrzehnt der Gewinn in planwirtschaftlichen Systemen des Ostens zur Hauptkennziffer der Produktion avancierte. Das dritte Argument liegt auf didaktischer Ebene: Einblicke in andere Wirtschaftssysteme schärfen den Blick für das eigene Wirtschaftssystem.

III. Die Rolle des Gewinns in anderen Wirtschaftssystemen

In den letzten dreißig Jahren nach dem zweiten Weltkrieg hat sich die Wissenschaft vom Vergleich der Wirtschaftssysteme zu einer Spezialwissenschaft entwickelt. Es ist viel passiert, seit Schumpeter in seinem aufsehenerregenden Werk "Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie" im Jahre 1942 die Frage stellte: "Kann der Sozialismus funktionieren?" und darauf die Antwort gab und begründete: "Selbstverständlich kann er es." (Schumpeter =Kapitalismus 267=). Schon Barone war klar, daß beide Idealtypen auf der gleichen "fundamentalen Logik des wirtschaftlichen Verhaltens" (Schumpeter =ebenda 276 f=) basieren, woraus sich ohne weiteres die Lösung ergibt, daß sie beide t h e o r e t i s c h gleich gut funktionieren können. Aber Schumpeters Prognose, daß "die sozialistische Leitung ... sich vermutlich dem Kapitalismus der Großunternehmung ebenso überlegen erweisen (wird), wie der Kapitalismus der Großunternehmung sich jener Art von Konkurrenzkapitalismus überlegen gezeigt hat, dessen Prototyp die englische Industrie vor gut hundert Jahren war" (Schumpeter =ebenda 313=), war falsch, weil er die praktischen Schwierigkeiten der Zentralplanung und Motivation der Menschen unterschätzte!

Wir werden uns also nicht mit Idealmodellen befassen, sondern mit den Realitäten, wie sie sich aus der Praxis und zahlreichen Reformen der Systeme ergeben haben. Reformen, die zu einem gewissen Teil aus der Schwierigkeit resultieren, theoretisch optimale Abläufe in die Wirklichkeit umzusetzen. Außerdem soll eigentlich nur die Rolle des Gewinns in der Zentralverwaltungswirtschaft der DDR und der sozialistischen Marktwirtschaft Jugoslawiens analysiert werden. Beschreibungen der Wirtschaftssysteme müssen deshalb auf das Notwendigste beschränkt werden (vgl. die Hinweise auf Spezialliteratur).

1. Der Gewinn in der Zentralverwaltungswirtschaft der DDR

1. Im System zentraler Planung der DDR übernimmt die Partei und der Staatsapparat die Führungsrolle in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Produktionsmittel sind "vergesellschaftet", d.h. verstaatlicht. Das Organisationsprinzip des "demokratischen Zentralismus" soll sicherstellen, daß mit der zentralen Planung die Wünsche der Bevölkerung erfüllt werden, indem alle Parteiorgane von unten nach oben gewählt werden. Das Spitzengremium der Partei - das Politbüro - entscheidet dann alle wesentlichen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Probleme (vgl. auch zum folgenden v.a. Leipold =Vergleich=, Hensel =Grundformen=, Hedtkamp =Wirtschaftssysteme=, Obst =DDR-Wirtschaft=, Wagner =Funktionswandel= und =Ökonomisches Lexikon=).

Der Prozeß der Planerstellung beginnt grundsätzlich damit, daß die vom Politbüro in den Langfristplänen festgelegten "Entwicklungsziele" durch konkrete Ziele untergeordneter Instanzen bis zu den Kommunen ergänzt werden. Die staatliche Plankommission erarbeitet den ersten Entwurf des Volkswirtschaftsplanes, der dann den Betrieben zugeleitet wird, damit diese Korrekturen, die hauptsächlich die Möglichkeit der Planverwirklichung betreffen, anbringen können und aufgrund des Planes Vorverträge mit ihren Zulieferern abschließen können. Hierdurch sollen erste Engpässe erkannt werden. Auf der Ebene der staatlichen Planungskommission findet dann die Koordination sämtlicher Pläne statt, bevor diese - von der Volkskammer gebilligt - den Betrieben zur Ausführung übergeben werden. Wichtig für die Betriebe sind die Planaufgaben durch Vorgabe bestimmter Kennziffern.

2. Die Kennziffern lassen sich in drei Kategorien einteilen: in Produktionskennziffern, Faktoreinsatzkennziffern und qualitative Kennziffern mit der Hauptkennziffer "Plangewinn".

Die Aufgaben, die die staatliche Planungsbehörde bei der Aufstellung der Pläne zu erfüllen hat, sind in ihrem Kern einfach zu b e s c h r e i b e n . Sie muß dafür sorgen, daß:

1. Die Verteilung der produktiven Ressourcen auf die verschiedenen Verwendungsmöglichkeiten, den Zielen entsprechend, gelingt. Dies versucht sie im Verfahren der "naturalen Planbilanzen" zu erreichen, indem sie "Aufkommen" und "Bedarf" der Güter feststellt und so lange variiert, bis beides den Zielen entspricht. Das Gleichgewicht ist auch hier erreicht, wenn kein Gut einer zielwirksameren Verwendung zugeführt werden kann, d.h. der Grenznutzen in allen Verwendungen gleich ist. Die Güterlenkung umfaßt hierbei sowohl Investitionsgüter (Investitionsplanung) als auch Konsumgüter und Dienstleistungen sowie Arbeitskräfte (Bildungsplanung!). Die zu planenden Größen und Beziehungen liegen zwischen 2 und 20 Milliarden, je nach Intensität der Planung, und werfen v.a. Probleme der Daten e r f a s s u n g auf, weshalb Computer nur begrenzt hilfreich sind. Die zentrale Planung beschränkt sich deshalb vorwiegend auf die Bilanzierung großer Aggregate und der Engpaßgüter.
2. Da eine hochkomplexe Wirtschaft nicht als Naturalwirtschaft möglich ist, sondern nur als Geldwirtschaft, ist die naturale Planung derart mit einem Geldsystem zu versehen, daß davon keine Störungen der naturalen Planung ausgehen ("Prinzip der Einheit von naturaler und finanzieller Planung").
Durch Preise müssen die naturalen Einheiten vergleichbar gemacht werden. Erst dadurch ergibt sich eine summarisch geschlossene Bewertung und damit "Kontrolle der betrieblichen Leistungen" (Leipold =Vergleich 182=). Dies wird als Meßfunktion der Preise bezeichnet. Aber weit wichtiger ist, daß die Preise so festgesetzt werden müssen, daß sie die gesamtwirtschaftlichen Knappheitsrelationen und damit - via Naturalplanung - auch

die Zielsetzungen richtig widerspiegeln. Gelingt ihnen dies nicht, dann stören sie den Leistungsvollzug und können auf keinen Fall teilweise Allokationsfunktion übernehmen.

Die Distributionsfunktion der Preise kommt dadurch zum Ausdruck, daß sich der Zugriff auf die produzierten Waren (Warenfonds) über Geld vollzieht. Es gilt nun, die Bevölkerung mit genau der Kaufkraft (Kauffonds) auszustatten, die der Struktur der Warenfonds entspricht, dies jedoch innerhalb eines Distributionsmechanismus, der einer bestimmten Leistungsvorstellung entspricht. Darüber hinaus sind zahlreiche weitere "volkswirtschaftliche Grundproportionen" zu wahren, so z.B. die Grundproportion zwischen Akkumulation und Konsumtion (vgl. Autorenkollektiv = Politische Ökonomie 560 ff=). Daneben gilt es, sämtliche weiteren monetären Vorgänge den natural geplanten anzupassen wie die Staatshaushaltsbilanz, Kreditbilanz, Versicherungsbilanz etc.

Es gilt also ex ante, sämtliche Vorgänge wie Produktion, Konsumtion, Sparen, Investieren in ihren macro- und microökonomischen Bestandteilen, Strukturen und Quantitäten aufeinander und auf die gesetzten Ziele abzustimmen. Fehlplanungen ziehen Friktionen nach sich, äußern sich beim Endverbraucher in Waren- oder Geldüberhängen. Eine immense Aufgabe!

3. Die Qualität der Planung schwankt mit der Qualität der Preise. Sie müssen s ä m t l i c h e n verfolgten Zielen exakt entsprechen, d.h. sie müssen den Wert, den eine Ware für die sozialistische Gesellschaft hat, widerspiegeln. Die Kalkulation der Preise baut auf der Arbeitswertlehre von Marx auf. Die folgende Abbildung gibt das Kalkulationschema wieder (vgl. =Tafelwerk 78=).

Gesellschaftlich notwendiger Arbeitsaufwand = Wert			
Verbrauch an vergegenständlich-ter Arbeit = Wertübertragung		Aufwand an lebendiger Ar-beit = Neuwert	
Wert der verbrauchten Arbeitsmittel	Arbeitsgegenstände	Wert der lebendigen Arbeit	Wert des Mehrprodukts
Abschreibungen	Materialkosten	Lohnkosten	
Selbstkosten			Rein-einkommen
Preis			

Abb. 9: Kalkulationsschema der DDR-Wirtschaft

Der sog. "fondsbezogene Preis" (kurz: Preis), wie er in der Kalkulation ermittelt wird, enthält auch eine Mindestverzinsung des eingesetzten Kapitals, indem in seine Kalkulation auch die "Grund- und Umlauffondsrentabilität" eingeht.

Der Gewinn eines Betriebes errechnet sich nun "aus der Differenz zwischen der Preissumme der abgesetzten Waren (Umsatz) und den zu ihrer Herstellung erforderlichen betrieblichen Geldaufwendungen (Selbstkosten)" (=Ökonomisches Lexikon 807=). Eine Erhöhung des Gewinns kann in der DDR jedoch nur über eine Senkung der Selbstkosten erreicht werden, niemals über betriebliche Preispolitik (vgl. Bühler =Problematik 106=).

Den Betrieben sind von staatlicher Seite schon bestimmte Gewinnraten vorgegeben, sog. "Plangewinne". Denn durch die totale Planung aller wirtschaftlichen Prozesse kann schon im Plan eines Betriebes ein Plangewinn ausgewiesen werden. Hierbei gilt als gesellschaftlich normal "der Gewinn ..., dessen Masse die normale Rentabilitätsrate sichert, das heißt die Rentabilitätsrate, die von der Mehrzahl der Betriebe erreicht wird, die unter gleichartigen Bedingungen wirtschaften" (Autorenkollektiv =Stimulierung 144=). Erwirtschaftet ein Betrieb Zusatzgewinne, sog. Überplangewinne, so werden diese nach bestimmten Schlüsseln auf die betrieblichen Stimulierungsfonds (Prä-

mienfonds) und den Staat verteilt (vgl. Autorenkollektiv =Stimulierung 145 ff=). Dies ist die Stimulierungsfunktion des Gewinns. Überschreitet der Zusatzgewinn bestimmte Toleranzgrenzen, so erfolgt eine Senkung des Industrieabgabepreises, um die Stimulierung zu weiterer Selbstkostensenkung zu erhalten und die inzwischen eingetretene Selbstkostensenkung in den Preisen weiterzugeben.

Durch das Prinzip der Eigenerwirtschaftung der Mittel zur Investition soll der Betrieb dazu gebracht werden, sich seine Investitionsmittel über Kostensenkungen i.W. selbst zu erarbeiten. Es findet jedoch keine Dezentralisation der Investitionsentscheidung auf betrieblicher Ebene statt, da weiterhin Investitionen nur nach Abstimmung mit den planenden Instanzen erfolgen können (vgl. =Ökonomisches Lexikon 519=). Dies ist dennoch eine Vervollkommnung des Systems der ökonomischen Hebel mit erheblichen Konsequenzen für die bedeutungsvollste ökonomische Hebelgröße, den Gewinn. Durch das Prinzip der Eigenerwirtschaftung der Mittel hängen die Investitionsmittel vom erwirtschafteten Nettogewinn ab, bestimmen diesen aber gleichzeitig in den Folgeperioden entscheidend mit. Außerdem wird ein hoher Nettogewinn durch Prämienausschüttungen honoriert. Durch diese Verknüpfungen wird erreicht, daß die sozialistischen Betriebe dem Nettogewinn als zentraler Steuerungsgröße erhöhte Beachtung schenken (Selbstkostensenkung) und über die Eigenerwirtschaftung der Mittel diesen aus eigenem Antrieb steigern können durch Investitionen, die zur Senkung der Selbstkosten beitragen.

In einer weiteren Hinsicht bildet der Gewinn ein wichtiges Entscheidungskriterium. Es wurde schon betont, daß es der zentralen staatlichen Planungsbehörde nicht möglich ist, sämtliche relevanten ökonomischen Größen durchzuplanen. Deshalb entstehen bei der Aufschlüsselung der aggregierten Pläne auf der betrieblichen Ebene **b e g r e n z t e** Entscheidungsfreiräume, die sich z.B. auf die Feinabstimmung

des Sortiments, die Losgrößen, die angewandten Produktionstechniken und die Produktqualität beziehen. Als Entscheidungskriterium kommt hier der Gewinn zum tragen, oder wie Leipold schreibt: "Als Ersatzkriterium zur Ausfüllung der Lücken, die aufgrund der aggregierten zentralen Vorgaben entstehen, kommen monetäre Größen, insbesondere Gewinne, infrage" (Leipold =Vergleich 188=). Die Gewinne übernehmen hier also eine *p a r t i e l l e* allokative Funktion, die aber nicht dazu dient, den zentralen Willen der staatlichen Planung zu unterhöhlen, sondern eine Anpassung an die komplexe Planungswirklichkeit darstellt. Die vielfältigen Möglichkeiten, das System der materiellen und finanziellen Planung zu unterlaufen - d.h. ohne Selbstkostensenkung durch "Luft" in den Plänen überhöhte Gewinne aufzuweisen - kann hier nicht eingegangen werden (vgl. hierzu Bühler =Problematik 109 ff=).

W e n n es jedoch gelingen sollte, das Preissystem so zu gestalten, daß die Preise tatsächlich den gesellschaftlichen W e r t der Produkte ausdrücken, d.h. der gesellschaftlichen Zielfunktion entsprechen, dann drücken auch Gewinn und Verlust die gesellschaftliche Nützlichkeit der Produktion aus. Dann wäre die Einheit und Gleichrichtung von Gesellschaftsinteressen und einzelwirtschaftlichen Interessen gelungen oder mit Libermann formuliert, wäre dann nur das gesellschaftlich von Nutzen, was auch für den Betrieb nutzbringend ist (vgl. Libermann =Methoden 18=). Die zentrale Bedingung hierfür, daß das Preissystem richtig ist, ist jedoch für Planwirtschaften nur sehr schwer zu erfüllen. Dies wird auch in der DDR erkannt. Reiher/Schierz schreiben: "Sind Preise falsch, so wird die Aussagefähigkeit der Kennziffer Gewinn stark gemindert bzw. zum Teil aufgehoben, da die Gewinnhöhe bzw. die Verlustquote nicht allein von der Leistung des Betriebes beeinflusst wird, sondern von der ökonomischen Richtigkeit der Preise" (Reiher/Schierz =Wechselbeziehungen 1813=). Es kann hier nicht in die Einzelheiten gegangen werden. Im wesentlichen handelt

es sich jedoch um drei Gründe, die ein "richtiges" Preissystem verhindern (vgl. z.B. Leipold =Vergleich 188=): 1. bleibt man im wesentlichen bei der Marxschen These, daß die Nachfrage, d.h. der Gebrauchswert, nicht wertbildend sein kann, 2. haben ungenaue Bewertungen der Grundmittel falsche Abschreibungssätze und falsche Materialkosten zur Folge, 3. können Preisvariationen, die sich während des Planvollzugs als notwendig erweisen, wegen ihrer Folgewirkungen nur z.T. vorgenommen werden. Wie Leipold schreibt: "muß daher der Versuch, die realen durchschnittlichen Aufwandsrelationen in den Preisrelationen widerzuspiegeln, praktisch als aussichtsloses Unterfangen gewertet werden, was durch die Erfahrung in der DDR nach einem Jahrzehnt Preisreform bestätigt wird (Leipold =Vergleich 202=).

Neben der Meßfunktion, der Hebelfunktion und der partiell allokativen Funktion haben die Preise im Rahmen der Primärverteilung noch **d i s t r i b u t i v e F u n k t i o n**. Sie sollen Erlöse garantieren, die zur Zahlung durchschnittlicher Lohneinkommen und Reineinkommen (das ist der Ausdruck für Gewinn) ausreichen. D.h. Abweichungen vom durchschnittlichen Erlös, die sich in Gewinn oder Verlust niederschlagen, haben gleichzeitig motivierende Funktion über die Verteilung, da - wie schon erwähnt - Teile des Gewinns an die Arbeitnehmer in Form von Prämien weitergegeben werden.

Die Verteilungsprinzipien und Einkommensarten werden durch Abb. 10 dargestellt (Leipold =ebenda 198=):

Einkommen aufgrund des Leistungsprinzips			Einkommen aufgrund des Bedürftigkeitsprinzips	
Tarif-Löhne	Prämien aus Mehrleistung	Zuschläge (Schichtgeld, Neuererzuschläge)	Geldeinkommen (Renten, Kranken- u. Kindergeld, Stipendien)	Unentgeltliche Nutzung von Gütern und Leistungen (Schulen, Straßen usw.)
Direkte Einkommen				Indirekte Einkommen

Abb. 10: Verteilungsprinzipien und Einkommensarten

Da aber die Bestimmung des richtigen Preissystems nicht gelingt, kann auch eine Verteilung nach dem Leistungsprinzip nur unvollständig gelingen, da - aus den obengenannten Gründen - die den Betrieben zufließenden Erlöse und die gemachten Gewinne als Grundlage der Verteilung häufig nicht auf die Leistung des Betriebes zurückzuführen sind, sondern Friktionen und Verzerrungen des Planungssystems wiedergeben (vgl. auch Leipold =ebenda 196 ff=). Dies hat im System der DDR-Wirtschaft deshalb einige Bedeutung, da sich etwa 50 % der Effektivlöhne aus Mehrleistungsprämien, Gewinnprämien und Zuschlägen zusammensetzen (vgl. Rößler/Seidl =Verteilung 206=).

4. Um die einzelwirtschaftliche Verteilung durchschaubar zu machen, ist in Abb. 11 und 12 die Wertschöpfungsrechnung eines DDR-Betriebes wiedergegeben. Sie zeigt die Ermittlung der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung als Saldo aus Umsatzerlösen und Vorleistungen. Nach Abzug der Abschreibungen, Mieten und Pachten verbleibt als Wertschöpfung im engeren Sinne das Arbeitseinkommen und das Reineinkommen (=Betriebsgewinn). Aus dem Betriebsgewinn waren zeitweise Produktionsabgaben zu zahlen, die nun nicht mehr erhoben werden. Vom restlichen Bruttogewinn ist die Produktionsfondsabgabe abzuführen. Sie stellt ein staatlich vorgegebenes Normativ - eine Sollgröße - dar, die als Prozentsatz der Grundmittel vorgegeben wird und die Betriebe zu einem rationellen Kapitaleinsatz anreizen soll, ist also nichts anderes als ein Zins (vgl. Wagner =Funktionswandel 59=). Die Nettogewinnabführung ist gleichzusetzen mit einer Gewinnsteuer, die an den Staatshaushalt fließt, wobei der gesamte Nettogewinn an den Staatshaushalt abzuführen ist, wenn er nicht den Mindestbetrag des geplanten Nettogewinns erreicht (vgl. Wagner =Funktionswandel 70=). Ansonsten kann der verbleibende Nettogewinn vom Betrieb auf den Betriebsprämienfonds, den Kultur- und Sozialfonds, den Reservefonds, den Investitionsfonds, den Umlauffonds verteilt und zur Tilgung von Investitionskrediten (einschließlich Z i n s e n) verwendet werden.

Verbrauch von Material und produktiven Leistungen	Umsatz
Abschreibungen, Mieten und Pachten	
Arbeitseinkommen	
Reineinkommen (= Gewinn)	

Abb. 11: Wertschöpfungsrechnung eines DDR-Betriebes

Reineinkommen
 ././ Produktionsabgaben
 = Bruttogewinn
 ././ Exportgewinnanteil des Staates
 ././ Produktionsfondsabgabe
 = Nettogewinn
 ././ Nettogewinnabführung
 = Reineinkommen des Betriebes
 ↳ Betriebsprämienfonds, Kultur- und Sozialfonds
 ↳ Reservefonds
 ↳ Investitionsfonds
 ↳ Umlaufmittelfonds
 ↳ Tilgung von Investitionskrediten einschl. Zinsen

Abb. 12: Verteilung des Reineinkommens

5. Für viele westliche und auch einige kommunistische Beobachter bedeuten die Maßnahmen, die zur Einführung des Gewinns - richtig eigentlich Plangewinn und Überplangewinn - führten, eine Übernahme der kapitalistischen Kennziffer "Gewinn", und Libermann wurde unterstellt, er wolle damit den Übergang zur kapitalistischen Marktwirtschaft bewerkstelligen (vgl. Libermann =Methoden 12=).

Nach dem bisher Gesagten ist es ein leichtes, zu beurteilen, ob diese Behauptung, die zu langen Diskussionen führte, stimmt. Wie wir gesehen haben, hat der Gewinn innerhalb der DDR-Wirtschaft folgende Aufgaben: Er soll innerhalb des P l a n u n g s systems die gesamtwirtschaftlich rationale Güterverwendung auch einzelwirtschaftlich sinnvoll erscheinen lassen, denn dadurch könnte man durch e i n e Kennziffer ersehen, ob und inwiefern e i n B e t r i e b d e n P l a n erfüllt hat. Weiterhin könnte der ermittelte Gewinn - als l e i s t u n g s a b h ä n g i g e s Einkommen über teilweise Gewinnausschüttung an die Mitarbeiter - dazu dienen, diese zur Planerfüllung anzureizen. Er wäre auch ein geeignetes Mittel, um - z u s a m m e n mit den Präferenzen des Zentralorgans - als Kriterium für die Investitionstätigkeit zu dienen. Darüber hinaus könnte er p a r t i e l l e Allokationsfunktion erfüllen, indem er als automatisches Steuerungskriterium innerhalb der Planungsfreiräume dient. A b e r : zwei Prämissen sind wichtig. Erstens müssen die Präferenzen des Zentralorgans durch das Preissystem richtig wiedergegeben werden, und natürlich müssen es auch die gesellschaftlich gewünschten Präferenzen sein. Zweitens nimmt der Gewinn diese Aufgaben nur innerhalb des Planungssystems wahr. D.h. wer nach dem Gewinn handelt, handelt höchstens p l a n rational, aber nur dann rational im Sinne der gesellschaftlichen Bedürfnisse, wenn der Plan diese wirklich wiedergibt.

Insgesamt gesehen heißt dies, daß der Gewinn hier k e i n e - oder nur geringfügig - a l l o k a t i v e F u n k t -

t i o n hat, während er in der Marktwirtschaft überwie-
gend Allokationsfunktion wahrnimmt. Er wird jedoch - neben
Auszeichnungen und Ehrungen - als Stimulierungsmittel ein-
gesetzt, um planrationales Verhalten zu erzielen. Insofern
erfüllt er teilweise eine M o t i v a t i o n s f u n k -
t i o n und damit im Zusammenhang eine partielle E i n -
k o m m e n s f u n k t i o n .

Nachdem wir gesehen haben, welche Rolle der Gewinn in der
Zentralverwaltungswirtschaft der DDR spielt, soll im fol-
genden seine Rolle in der sozialistischen Marktwirtschaft
Jugoslawiens analysiert werden. Dieses Wirtschaftssystem
ist von Interesse, da es von der Systemkonzeption her zwis-
chen der marktwirtschaftlichen Ordnung und der Zentralver-
waltungswirtschaft liegt und Elemente beider Ordnungen in
sich vereint.

2. Das Einkommen in der sozialistischen Marktwirtschaft Jugoslawiens

1. Die sozialistische Marktwirtschaft Jugoslawiens ist, wie
man gemeinhin sagt, zwischen Markt und Plan angesiedelt.
Sie vereinigt eine weitgehende Koordination wirtschaftli-
cher Entscheidungen über den Markt mit einer speziellen
Form gesellschaftlichen Eigentums an den Produktionsmitteln
(vgl. zum folgenden v.a. Leipold =Vergleich=, Lemân =Ökono-
mische Einheiten=, dieselbe =Fragen=, Hamel =Arbeiterselbst-
verwaltung=, Horvat =Arbeiterselbstverwaltung=, Wagner
=Wirtschaftssystem=, Vanek =Arbeiterselbstverwaltung=).
Die jugoslawischen Unternehmungen befinden sich in Gesell-
schaftseigentum. Ihr rechtlicher Status ist derjenige einer
juristischen Person, hinter der das Arbeitskollektiv steht,
das stellvertretend die Rechte der Gesellschaft wahrnimmt.
Die rechtliche U n a b h ä n g i g k e i t von staatli-
chen Einflüssen geht sehr weit: Die jugoslawische Unterneh-
mung ist selbständig in bezug auf Organisation, interne

Geschäftsführung, Planung und Teilung der Einkünfte, Nutzung und Verfügung über das Vermögen sowie hinsichtlich des Abschlusses von Verträgen und der Kooperation mit anderen Unternehmungen.

Die Festlegung der wichtigsten ökonomischen und sozialen Ziele erfolgt in einem Bundesgesellschaftsplan, der für die politischen Instanzen und die Unternehmungen Orientierungsrahmen ist. Die staatlichen Planungsstellen nehmen keinen direkten Einfluß auf die Planung in den Unternehmungen. Sie versuchen vielmehr, ein zielgerichtetes Verhalten der Unternehmung mit marktwirtschaftlichen Instrumenten zu erreichen. Neben den klassischen Instrumenten der Geldpolitik handelt es sich dabei um die Verzinsung der Geschäftsfonds, die Amortisationen, Steuern und Beiträge.

Auch hinsichtlich der **P r e i s b i l d u n g** ist die Funktion des Marktes in Kraft gesetzt: "Die Arbeitsorganisationen bilden die Preise für die Erzeugnisse und Dienstleistungen selbständig nach den Marktbedingungen" (Gesetz über die Bildung und die gesellschaftliche Kontrolle der Preise, zitiert nach Roggemann =Modelle 159=). Der hohe Anteil der staatlich kontrollierten Preise wurde weitgehend abgebaut. Die Preise müssen sich nach den Marktbedingungen richten, denn gesellschaftlich notwendige Arbeit ist nur diejenige Arbeit, die der Markt auch honoriert.

Das Kollektiv einer Unternehmung, die sog. "Arbeiterproduzenten", verwalten sich selbst, d.h. sie wählen ihre **S e l b s t v e r w a l t u n g s o r g a n e**. Das bedeutendste Organ der Selbstverwaltung ist der "Arbeiterrat", der von den Betriebsangehörigen für zwei Jahre gewählt wird. Er bestimmt die Geschäftspolitik, erstellt den Jahresplan, beschließt über die Verteilung der Einkommen und den Jahresabschluß und bestellt Ausschüsse, die ihm zuarbeiten sowie den Direktor. Der Direktor hat die Geschäfte zu leiten sowie die Beschlüsse des Arbeiterrats zu vollziehen und die

Tätigkeit der Unternehmung im Namen der Gesellschaft zu überwachen (vgl. z.B. Leipold =Vergleiche 136=). In der letztgenannten Aufgabe liegt ein hoher Anspruch an die Qualifikation des Direktors und auch ein Rollenkonflikt begründet. Er soll einzelwirtschaftliches und gesellschaftliches Handeln in Übereinstimmung bringen und gegebenenfalls einzelwirtschaftliche Forderungen begrenzen, wenn sie gesamtgesellschaftlich zu unvertretbaren Ergebnissen führen. Zwischen den unterschiedlichen einzelwirtschaftlichen Interessen muß er ebenfalls einen Kompromiß finden. Gleichzeitig hängt die Verlängerung seiner Amtszeit vom Betriebskollektiv ab! Dieser theoretisch bestehende Konflikt wird in der Praxis dadurch abgeschwächt, daß die Verwaltungsorgane und insbesondere der Direktor dank ihrer Sachkenntnis einen überragenden Einfluß haben, so daß von daher sogar schon eine Abschwächung der realen Partizipationsmöglichkeiten aller Belegschaftsmitglieder befürchtet wird.

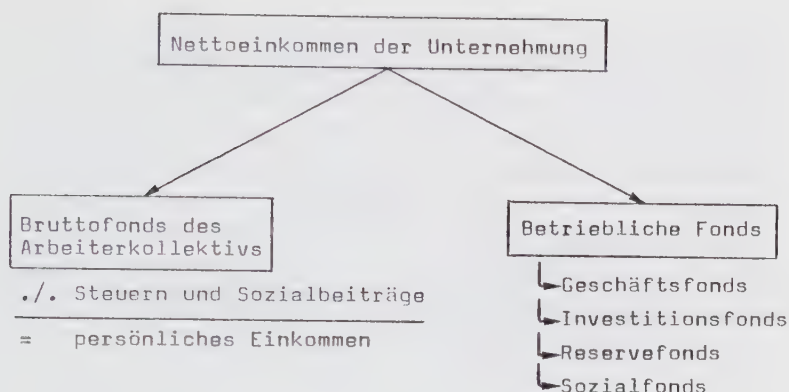
Nach den Gesetzesänderungen von 1969 und 1971 ist es möglich, innerhalb einer Unternehmung sog. "Ökonomische Einheiten" zu errichten. Ö k o n o m i s c h e E i n h e i t e n sind selbständige betriebliche Einheiten mit abgrenzbaren Aufgaben, die eine Zurechnung von Aufwendungen und Erträgen erlauben. Mit der Bildung von ökonomischen Einheiten soll eine größere Wirtschaftlichkeit sowie eine befriedigende Verbindung zwischen Arbeit und Arbeitsergebnissen bei den Mitarbeitern erreicht werden (vgl. Lemân =Einkommensverteilung 267 f=). Seit 1971 ist es auch möglich, sog. "Grundorganisationen der vereinten Arbeit" (GOVA) innerhalb der Unternehmung zu errichten. Sie zeichnen sich dadurch aus, daß sie eigenständige Marktbeziehungen haben und somit die Möglichkeit gegeben ist, die Erlöse auf die Beschäftigten zuzurechnen. Innerhalb dieser GOVA existieren ebenfalls Selbstverwaltungsorgane, die auch für die Verteilung des Einkommens zuständig sind (vgl. z.B. Leipold =Vergleich 137=).

2. Eines der wichtigsten Kennzeichen des jugoslawischen Wirtschaftssystems ist jedoch die durch die Stellung aller Belegschaftsmitglieder als Unternehmer bewirkte **E r - f o l g s z u r e c h n u n g**. Es gibt keine Unterscheidung zwischen Lohn und Gewinn - also in eine kontraktbestimmte und eine erfolgsabhängige Residualgröße -, sondern nur das auf kollektiver Basis erzielte Einkommen aller Belegschaftsmitglieder. Die betriebliche Wertschöpfungsrechnung hat also folgendes Aussehen (vgl. z.B. Leipold =Vergleich 138=, Lemân =Fragen 64=, Wagner =Funktionen 417=):

Vorleistungen	Erlöse
gesetzliche und vertragliche Verpflichtungen	
Abschreibungen	
Zinsen	
Nettoeinkommen der Unternehmung	

Abb. 13: Wertschöpfungsrechnung einer jugoslawischen Unternehmung

Nachdem von den Erlösen die Vorleistungen und die Abschreibungen abgezogen sind, verbleiben als Wertschöpfung die Zinsen und das Nettoeinkommen der Unternehmung. Der Arbeiterrat führt nun die Aufteilung auf den Fonds der persönlichen Einkommen und die betrieblichen Fonds durch. Der formale Vorgang der Aufteilung hat folgendes Aussehen:



Das Nettoeinkommen der Unternehmung wird entweder an die Arbeitnehmer als Lohn- und Erfolgsanteil ausgeschüttet und nach Abführung von Steuern und Sozialbeiträgen zum persönlichen Einkommen, oder es wird auf die betrieblichen Fonds verteilt. Der Arbeiterrat bestimmt damit praktisch über die Selbstfinanzierungsquote der Unternehmung! Die betrieblichen Fonds bestehen aus dem Geschäftsfonds, der die Verzinsung der Grund- und Umlaufmittel der Unternehmung sicherstellen soll. Die Verzinsung muß auch bei Verlust erfolgen. Die Mittel fließen dem Bundeshaushalt zu (vgl. Lemân = ökonomische Einheiten 24=). Die Bedienung des Reservefonds ist gesetzlich vorgeschrieben. Wenn das verteilungsfähige Einkommen größer ist als die persönlichen Einkommen, muß der Reservefonds mit Mitteln, die bis zu 10 Prozent der durchschnittlichen (3 Jahre) vorhandenen Umlaufmittel betragen, gespeist werden. Die Zuführungen zum Investitionsfonds und zum Sozialfonds sind frei gestaltbar.

Die jugoslawischen "Arbeiterproduzenten" erhalten gemäß der individuell geleisteten Arbeit einen Anteil am Einkommen der Unternehmung. Die laufenden Lohnzahlungen sind nur als Anzahlung auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung zu werten, da die tatsächliche Lohnhöhe erst nach Abschluß der Rechnungsperiode festgestellt werden kann. Arbeitet eine Unternehmung mit Verlust - was z.B. im Jahre 1968 in

rund 10 Prozent aller Unternehmungen der Fall war -, so wird nur der garantierte Mindestlohn (im Jahre 1968 300 Din-
nar) ausbezahlt (vgl. Lemân =Fragen 69= und Roggemann =Mo-
dell 193=). Das jugoslawische Verteilungssystem beinhaltet
also auch eine R i s i k o b e t e i l i g u n g der Ar-
beitnehmer in Form einer Verlustbeteiligung, oder wie Lemân
formuliert: "Ausgehend von dieser ideologischen Basis wer-
den die jugoslawischen Arbeiter bei der Einkommensvertei-
lung als Kollektiv-Unternehmer behandelt, und sie empfangen
die schwankenden Ergebnisse ihrer unternehmerischen Aktivität" (Lemân =Fragen 76=).

Die Aufteilung des gesamten persönlichen Einkommens inner-
halb der Unternehmung erfolgt nach der erbrachten L e i -
s t u n g . Durch ein Punktsystem, das Kriterien wie Aus-
bildung, Schwierigkeitsgrad der Arbeit, Verantwortung, Lei-
stung und Zugehörigkeitsdauer zum Betrieb berücksichtigt,
werden die Belegschaftsmitglieder in Einkommensstufen un-
terteilt.

Durch die Koppelung des persönlichen Einkommens an den in-
dividuellen Unternehmungserfolg ergeben sich starke Diffe-
renzierungen von Unternehmung zu Unternehmung. Gleiche Lei-
stung wird dadurch oft ungleich entlohnt. Die sich daraus
ergebenden Spannungen schlagen sich in folgender Äußerung
des Zentralrats der jugoslawischen Gewerkschaften nieder:
"... es heißt nicht die Selbstverwaltung und das Prinzip
der sozialistischen Verteilung achten, wenn man zuläßt, daß
beispielsweise die Putzfrau in einer Unternehmung mehr ver-
dient als ein Ingenieur in der benachbarten Unternehmung"
(zitiert nach Lemân =Fragen 78=).

Diese rigorose Zurechnung der wirtschaftlichen Ergebnisse
auf die Arbeiter-Unternehmer hat dazu geführt, daß die Ein-
kommensverteilung in Jugoslawien ein heißes Eisen war und
noch ist. Die ungleiche Erlössituation schlägt voll auf
die Arbeitseinkommen durch. Außerdem verführt sie Unterneh-
mungen, die es sich eigentlich vom wirtschaftlichen Gesichts-

punkt nicht erlauben können, dazu zu viele Mittel als Einkommen auszuschütten und zu wenig einzubehalten, da die Mitarbeiter mit den besser verdienenden Unternehmungen in etwa mithalten wollen. Eine Folge davon ist die ständig hohe Inflationsrate in Jugoslawien, da die Unternehmungen versuchen, über Preiserhöhungen die Erlöse zu realisieren, die sie zur Finanzierung der Ausschüttung benötigen. Die jugoslawischen Arbeitnehmer verteilen einen zu großen Teil des Unternehmungseinkommens auf die persönlichen Einkommen und zu wenig Mittel auf die Fonds (vgl. Lemán =Fragen 70=). Unterstützt werden diese Vorgänge durch die schwache Position des Direktors. So nimmt es nicht Wunder, wenn im Jahre 1969 von den rund 12 000 Industriebetrieben ungefähr 7600 ihren finanziellen Verpflichtungen nur teilweise nachkommen konnten (vgl. Leipold =Vergleich 148=). Durch dieses Verhalten im Verteilungsprozeß kommt es zu einer hohen Fremdfinanzierungsrate der Investitionen. Im Jahre 1969 waren über 70 Prozent der Investitionen fremdfinanziert. Die Wachstumschancen der Betriebe werden wegen der hohen Fremdfinanzierung natürlich sowohl vermindert als auch risikoreicher.

3. Ein wichtiges Problem liegt in den Wirkungen, die sich durch die spezielle betriebliche Zielsetzung der jugoslawischen Unternehmung ergeben. Als betriebliche Zielsetzung bietet sich die tendenzielle Maximierung des Quotienten aus dem Nettoeinkommen der Unternehmung (E) und der Zahl der Arbeitnehmer (ZA) an (vgl. z.B. Wagner =Funktionen 417=, Wagner =Wirtschaftssystem 141 ff=, Leipold =Vergleich 143=). Dieser Quotient wird auch als "Arbeiterrentabilität" bezeichnet. Die Unternehmung ist also daran interessiert, ein möglichst hohes Einkommen mit möglichst wenigen Arbeitskräften zu erzielen, denn dann ist der Einkommensanteil jedes einzelnen am höchsten. Dies führt dazu, daß die jugoslawische Unternehmung nur dann einen neuen Mitarbeiter einstellt, wenn er über seinen Lohn hinaus noch einen Betrag erwirtschaftet, der dem durchschnitt-

l i c h e n betrieblichen Fondsbetrag entspricht. Dies ist mehr als er in der kapitalistischen Unternehmung erbringen müßte, nämlich den G r e n z ertrag der Arbeit (vgl. Wagner =Wirtschaftssystem 142=, ders. =Funktionen 417=). Nicht zuletzt deshalb liegt die Arbeitslosigkeit in Jugoslawien zwischen 15 und 20 Prozent (vgl. Leipold =Vergleich 144=). Die verminderte Mobilität der Arbeitnehmer und die Verkürzung des Zeithorizontes ihrer Entscheidungen auf den Zeitpunkt ihres Ausscheidens aus der Unternehmung -, damit auch der Hang zu hoher Entnahmekquote - aber auch das Sperren gegen Einstellungen, resultiert aus der Vergesellschaftung der Produktionsmittel (vgl. z.B. Engels =Miteigentum 45 ff=, Wagner =Funktionen 418=, Leipold =Vergleich 144=, Sîk =Marktwirtschaft 283 ff=).

Werden z.B. Investitionen durch entsprechende nicht ausgeschüttete betriebliche Mittel finanziert, oder werden generell Mittel der Unternehmung nicht entzogen, so bedeutet dies für die jugoslawischen Arbeitnehmer heutigen Konsumverzicht, für den sie die Früchte aber nur solange ernten können, wie sie Belegschaftsmitglied sind und aus dem heraus sie sich gegen Neueinstellungen sperren, da die neuen Mitarbeiter am Erfolg teilhaben, ohne Konsumverzicht geleistet zu haben. Gutgehende Unternehmungen nehmen nur dann neue Mitarbeiter auf, wenn diese bereit sind zu einem geringeren Lohn zu arbeiten. Privateigentum an den Produktionsmitteln - z.B. in Form des Aktienbesitzes - beinhaltet demgegenüber sowohl Eintritts- als auch Austrittszahlungen, die dessen ökonomischen Wert widerspiegeln (vgl. insbesondere Engels =Miteigentum 44 ff=, Steinbrenner =Unternehmensverfassung 48 ff=) und macht dadurch den Wechsel der Kapital/Risiko-Beteiligung möglich.

4. Wir können also festhalten: Die Überführung der jugoslawischen Unternehmung in Gesellschaftseigentum führt zur Selbstbestimmung der Arbeitnehmer und gleichzeitig zur Übernahme des Risikos der unternehmerischen Tätigkeit, da

eine einzelwirtschaftliche Kongruenz von Kompetenz und Haftung angestrebt wird. Dieses Risiko äußert sich in den schwankenden Einkommen der Beschäftigten. Die tendenzielle Maximierung der Zielgröße "Einkommen der Unternehmung / Zahl der Arbeitnehmer" führt auf jeden Fall zu einer vom gesamtwirtschaftlichen Standpunkt aus gesehenen suboptimalen Verwendung der Arbeitskraft, und damit auch zu falscher Allokation der Produktionsfaktoren. Außerdem verhindert das Institut des Gesellschaftseigentums den Arbeitsplatzwechsel der Arbeitnehmer, da durch Selbstfinanzierung erworbene Aussichten auf in der Zukunft steigende Einkommen nicht von Unternehmung zu Unternehmung transferierbar sind. Dies führt zu Immobilität des Faktors Arbeit. Damit kann die Steuerungsgröße "Einkommen" nicht dazu dienen, einzel- und gesamtwirtschaftliche Interessen in Einklang zu bringen.

Die Analyse der Zentralverwaltungswirtschaft der DDR und der sozialistischen Marktwirtschaft Jugoslawiens zeigt vor allem zwei Dinge:

In der Planwirtschaft der DDR wird zunehmend erkannt, wie wichtig es ist, den Entscheidungsprozeß in einer Volkswirtschaft dezentral zu organisieren, d.h. den Betrieben einen Entscheidungsfreiraum zuzugestehen. Entscheidungskriterium innerhalb dieses - planerisch nicht erfaßten - Freiraums soll der Gewinn sein. Diese Funktion kann er allerdings nur dann erfüllen, wenn Erlöse und Kosten - also das Preissystem - gesamtgesellschaftliche Knappheiten (Bedürfnisse) widerspiegeln. Gelingt dies, dann ist der Gewinn gleichzeitig ein Kriterium für leistungsgerechtes Einkommen und kann insofern als Motivator eingesetzt werden.

Im jugoslawischen Wirtschaftssystem wird zwar ein strenger Zusammenhang zwischen Kompetenz und Haftung der Arbeiterproduzenten über ihr schwankendes Einkommen hergestellt, aber das Einkommen als betriebliches Steuerungskriterium führt zu einem fehlerhaften Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit. Die selbstbestimmenden Arbeiterproduzenten weigern sich, neue Arbeitnehmer einzustellen, da sie mit diesen den

Erfolg teilen müßten. Das Einkommen stellt also keinen Ersatz für den Gewinn als betriebliches Steuerungskriterium dar. Die Diskussion um den Gewinn als Steuerungskriterium in der Planwirtschaft der DDR zeigt jedoch, wie wichtig der betriebliche Gewinn als dezentrale Steuerungsgröße ist. Systemübergreifend soll er - rationales Preissystem vorausgesetzt - dieselbe Funktion wie in einer Marktwirtschaft wahrnehmen.

Während die DDR also gezwungen ist, zur Erhöhung der Funktionsfähigkeit des Wirtschaftssystems den Gewinn als Allokationsinstrument zuzulassen, stellt sich in der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung das Problem, die Steuerungsqualität des Gewinns zu erhöhen, indem Marktunvollkommenheiten beseitigt werden.

Zusammenfassung

Die bisherigen Ausführungen haben die Ergänzungsbedürftigkeit des Gewinnprinzips in mehrfacher Hinsicht aufgezeigt.

Die ökonomische und soziologische Kritik am Konkurrenzmodell trifft zugleich das Gewinnprinzip als dessen zentralen Koordinationsmechanismus. Aus ökonomischer Sicht ergibt sich eine Einschränkung der Lenkungsfunction des Gewinns durch die in Wirklichkeit bestehenden oligopolistischen bzw. monopolistischen Marktstrukturen mit z.T. marktmächtigen Unternehmungen. Die soziologische Kritik ergänzt die ökonomische Kritik durch Hinweis auf die unzureichende Behandlung des Motivationsproblems und der Probleme des sozialen Kontextes.

In Wirklichkeit agiert die Unternehmung in einer unvollkommenen Wirtschaftsordnung, in der vor allen Dingen die Tatsache der externen Effekte und die bestehende Marktmacht der Großunternehmungen die Rationalität des Steuerungskri-

teriums Gewinn beeinträchtigen. Die staatliche Wirtschaftspolitik setzt den Rahmen, innerhalb dessen der einzelwirtschaftliche Gewinn als Steuerungskriterium zum Tragen kommt.

Auf Unternehmungsebene ergeben sich ebenfalls Kritikpunkte, die eine Relativierung des Gewinnprinzips zur Folge haben. Die Sicht der Unternehmung als Koalition und das Phänomen der Ungewißheit der Zukunft bewirken eine geringe Präzision des Begriffs 'Gewinnziel' der Unternehmung. Das im Einzelfall verfolgte Gewinnziel (besser: Erfolgsziel) bringt ganz unterschiedliche ökonomische und metaökonomische Zielsetzungen der Koalitionsmitglieder zum Ausdruck.

Die im Gewinnprinzip verankerte Einheit von Kompetenz und Haftung in der Gruppe der Anteilseigner wird durch die Machtkonzentration in den Händen der Manager empfindlich gestört. Der von der Unternehmung erzielte Gewinn steht Kraft Gesetz den Anteilseignern als Entschädigung für die Überlassung von Risikokapital zu. Der Gewinn ist Residualeinkommen und erfolgsabhängige Entlohnung. In dynamischer Betrachtung stellt der Verteilungskampf der Tarifparteien jedoch den Versuch dar, auch den Arbeitslohn erfolgsabhängig zu gestalten.

Das Gewinnprinzip der Neoklassik, wie es zu Beginn der Untersuchung definiert wurde (vgl. S. 37), kann also nicht als Handlungsmaxime für die Unternehmung angesehen werden, da es keine adäquate Beschreibung der gesellschaftlichen Wirklichkeit darstellt. Gleichzeitig macht die Untersuchung jedoch deutlich, daß einzelnen Teilaspekten des Gewinnprinzips durchaus Bedeutung beizumessen ist. Die Einführung der Kennziffer Gewinn als Lenkungsindikator zur dezentralen Steuerung des Wirtschaftsprozesses in der Zentralverwaltungswirtschaft der DDR zeigt deutlich, daß j e d e s Wirtschaftssystem einer einzelwirtschaftlichen Kennziffer bedarf, um den ökonomischen und sozialen Nettonutzen seiner Wirtschaftstätigkeit zu messen. Einwände gegen den Unternehmungsgewinn in marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen

sind also fehl am Platz, solange durch entsprechende Wettbewerbspolitik Monopolgewinne verhindert werden.

Wie die betriebswirtschaftliche Zielforschung zeigt, ist das Gewinnziel der Unternehmung nichts anderes als der Zielkompromiß der relevanten Entscheidungsträger innerhalb des gesetzlich vorgegebenen Aktionsspielraums, in dem auch außerökonomische und umweltbezogene Zielsetzungen zum Ausdruck kommen können. Eine auf die Umwelt der Unternehmung ausgerichtete Unternehmungspolitik - außerhalb des durch staatliche Gesetze fixierten Entscheidungsfeldes - könnte über eine entsprechende Gestaltung der Unternehmungsstruktur, insbesondere der Unternehmungsverfassung, erreicht werden. Diese Unternehmungsverfassung müßte über die Arbeitnehmerorientierung - wie sie in den Mitbestimmungsbestrebungen zum Ausdruck kommt - hinausgehen, d.h. eine der Umwelt entsprechende **p l u r a l e** Struktur aufweisen. Begrenzungen hinsichtlich des Einflusses der einzelnen Umweltinteressenten ergeben sich aus der Konzeption der Unternehmung als Wirtschaftseinheit. Entsprechende Reformen der Unternehmungsverfassung haben also ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kompetenz und finanzieller Haftung zu beachten, ohne das keine Wirtschaftseinheit auf die Dauer lebensfähig ist, wie auch das jugoslawische Wirtschaftssystem zeigt. Die Umgestaltung des Aufsichtsrates als unternehmungspolitisches Machtzentrum zu einem pluralen Organ der Unternehmungsverfassung hat sich ebenso wie eine entsprechende Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter an diesem Teilaspekt des Gewinnprinzips auszurichten.

Die bisherigen Ergebnisse der Untersuchung legen den Schluß nahe, eine vorsichtige **E r g ä n z u n g** des Gewinnprinzips auf Unternehmungsebene zu versuchen. Die im folgenden analysierten Konzepte einer gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung, eines pluralen Unternehmungsrates und einer Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer sind Ausdruck des Sozialprinzips. Von ihrer spezifischen Ausgestaltung und Mischung mit Elementen des Gewinnprinzips hängt die ordnungspolitische Stellung der Unternehmung als Wirtschafts-

einheit und gesellschaftliches Gebilde ab. Gewinnprinzip und Sozialprinzip stellen sich dann nicht als unüberbrückbare Gegensätze dar, sondern ergänzen sich gegenseitig; sie sind zusammen "Handlungsgrundlagen" einer richtig verstandenen Unternehmungspolitik (Schmücker =Interessenverbund 23=).

D. Konzepte zur Institutionalisierung des Sozialprinzips

I. Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung

In der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmung wird eine Möglichkeit zur Verbesserung der Rationalität des Unternehmungsverhaltens gesehen (vgl. z.B. Richman/Macharzina =Contributions 87 ff=, Weihe =Gesellschaft 171 f=, Heald =Responsibility 375 ff=). Es wird die Ansicht vertreten, daß Gewinnerzielung in der Unternehmung bzw. die Verfolgung eines maximalen Gewinnziels innerhalb einer Wettbewerbswirtschaft nicht sämtliche Probleme beseitigt, die bei der Erstellung eines gesellschaftlich wünschenswerten Sozialprodukts auftauchen (vgl. z.B. Bergmann =Responsibility 65=). Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung äußert sich darin, daß die Unternehmung neben den Individualzielen der Unternehmungsmitglieder und den Interessen der Unternehmung als Institution weitere - von gesellschaftlichen Gruppen, der Öffentlichkeit, der Regierung und anderen Institutionen formulierte - Zielsetzungen bei ihren Entscheidungen berücksichtigt. Geht man davon aus, daß die Unternehmung nur ökonomische Ziele verfolgen kann, dann kommen die gesellschaftlichen Ziele in unterschiedlichen Ausprägungen der ökonomischen Ziele zum Ausdruck. Neben dem ökonomischen Erfolg der Unternehmung kann ein gesellschaftsbezogener Erfolg festgestellt werden, der sich in der Aufrechterhaltung akzeptabler Umweltbeziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft äußert und über positive Veränderungen eines Systems betrieblicher Sozialindikatoren registriert werden kann.

Zur Durchführung einer gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung werden verschiedene Instrumente - wie die Sozialbilanz und soziale Indikatoren - angeboten, die unterschiedlich tauglich sind. In neuerer Zeit wird insbesondere in der Erarbeitung eines Systems betrieblicher Sozialindikatoren eine realistische Möglichkeit zur Sichtbarmachung

der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung gesehen. Die betriebswirtschaftliche Forschung läuft damit parallel mit der volkswirtschaftlichen Forschung zur Erarbeitung eines Sozialindikatorensystems zur Ergänzung des eindimensionalen Wohlfahrtsmaßstabs Bruttosozialproduktswachstum.

1. Vom Sozialprodukt zu sozialen Indikatoren

1. Die Erkenntnis, daß die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung die eigentliche "Qualität des Lebens" nicht richtig wiedergeben kann; daß insbesondere das Wachstum des Sozialproduktes nur wenig Aussagekraft für die tatsächliche Entwicklung des Wohlstandes hat, setzte sich Ende der sechziger Jahre durch (vgl. z.B. Mishan =Costs=, Hicks =Growth=, Bombach =Methoden=, Külp =Sozialprodukt=, Eppler =Floskel=). Das Konzept der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung beruht im wesentlichen auf der Erfassung der marktmäßigen Aktivitäten aller Wirtschaftssubjekte. Im Vordergrund stand die Überlegung, daß die staatliche Wirtschaftspolitik Eingriffe in den Marktmechanismus nur dann gezielt vornehmen kann, wenn die Kreislaufströme zwischen den einzelnen Aggregaten erfaßt sind (vgl. Wagenführ =Wirtschafts- und Sozialstatistik 24=). Als Grundlage zur Beeinflussung des Sparens, Investierens, Konsumierens innerhalb der Volkswirtschaft ist sie unverzichtbar, weist jedoch einige Mängel auf, wenn es darum geht, qualitative Aspekte der gesellschaftlichen Entwicklung aufzuzeigen. Holub hat die von vielen Seiten vorgetragene Kritik am Konzept der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung zusammengestellt (vgl. Holub =Kritik 60 ff=, aber auch Steinhausen =Indikatoren 103 ff=, Weihe =Gesellschaft 78 ff=). Danach lassen sich folgende Hauptkritikpunkte unterscheiden:

(1) Steigende Kosten für staatliche Leistungen, schlagen sich als Sozialproduktssteigerung nieder, gleichgültig, ob die staatlichen Leistungen verbessert werden.

(2) Werden bisher freie Güter zu knappen Gütern, dann ergibt sich auch hieraus eine Wohlstandssteigerung, obwohl nun Kosten mit ihrem Konsum verbunden sind.

(3) Die von Haushalten selbsterzeugten Güter werden kaum erfaßt.

(4) Soziale Kosten werden nicht erfaßt, dafür aber private Kosten zur Beseitigung negativer Auswirkungen des Wirtschaftsprozesses.

(5) Soziale Fortschritte wie Bildungsurlaub, Arbeitszeitverkürzungen, mehr Freizeit usw. lassen sich wegen Bewertungsschwierigkeiten nicht erfassen.

(6) Öffentliche Güter werden durch eine Bewertung mit ihren Kosten tendenziell unterbewertet.

(7) Monetär nicht bewertbare Leistungen des Staates werden als Vorleistungen des privaten Sektors vernachlässigt, wodurch dieser zu hoch ausgewiesen wird.

Hier können Sozialindikatoren als Ergänzung des Sozialproduktkonzepts eine Lösung bringen oder, wie Steinhausen schreibt: "Soziale Indikatoren könnten nach Ansicht ihrer Konstrukteure eher die Aufgabe lösen, Werte und Ziele einer Gesellschaft abzubilden. Durch Zuordnung von Indikatoren an einzelne Zielkomponenten und systematische Verknüpfungen der Elemente kann es gelingen, gesellschaftliche Entwicklungen global und in einzelnen Bereichen zu diagnostizieren und zu prognostizieren" (Steinhausen =Indikatoren 128=). Soziale Indikatoren sollen zur "Verbesserung der Statistik" dienen, die Beschreibung und "Analyse des sozialen Wandels" verbessern und "eine Prognose zukünftiger Entwicklungen des sozialen Lebens" ermöglichen (Steinhausen =ebenda 136=, zur Geschichte der Sozialindikator-Bewegung vgl. Dierkes =Daten 11 ff=).

2. Damit sie diese Aufgaben erfüllen können, müssen Sozialindikatoren eng verknüpft sein mit den Zielen einer Gesellschaft; sie müssen relevante Bereiche abdecken. Die OECD

arbeitet - neben vielen anderen Institutionen (vgl. Zapf =Indikatoren I, 3 ff=) - an einem System sozialer Indikatoren, das sich auf acht Hauptzielbereiche ("primary goal areas") stützt, innerhalb derer dann weitere soziale Aufgabenbereiche ("areas of social concerns") unterschieden werden. Soziale Indikatoren messen die positiven und negativen Zielbeiträge innerhalb dieser einzelnen Bereiche. Die acht zentralen Hauptzielbereiche sind (zitiert nach Weihe =Gesellschaft 86 f=):

1. Personal Health and Safety
2. Personal Developement and Intelectual and Cultural Enrichment Through Learning
3. Occupational Developement and Satisfaction
4. Time and Leisure
5. Command over Goods and Services
6. The Physical Environment
7. The Social Environment
 - a) Demographic Concerns
 - b) The Individual in Relation to Society
 - i. his perceptions
 - ii. his behaviours
 - iii. his social mobility and options
 - c) The Quality of Inter-Group Relations
8. The Political Environment

Neben dem Versuch, die zentralen Zielbereiche als Ausgangspunkt zur Entwicklung eines Systems von Sozialindikatoren zu benutzen, bestehen Forschungsvorhaben, die von der Bildung von Sektoren, die verschiedene Aspekte des Lebensstandards ausmachen, ausgehen (vgl. Maier =Modelle 322 ff=), und innerhalb dieser Sektoren die Gewinnung von Sozialindikatoren anstreben. Beispiel für einen deutschen Beitrag ist SWIGES des Zentrums für Zukunftsforschung Berlin, wo durch 53 Indikatoren aus 7 Sektoren ein Index I für die Messung

des Lebensstandards gebildet wurde.

Als dritter Ansatz existieren Simulationsmodelle, die die vielschichtigen Beziehungen zwischen einzelnen Indikatoren sowie die Auswirkungen staatlichen und privaten Handelns auf diese Indikatoren analysieren wollen. Die bekannteste Arbeit ist das Modell von Meadows (vgl. zu den Modellen Charnes et al. =Measuring 1172 ff=).

Sämtliche Versuche, soziale Indikatoren zu generieren, bleiben jedoch problembehaftet. War das Bruttosozialprodukt als globaler Gradmesser wirtschaftlichen Wohlstands zu undifferenziert und in mancher Beziehung ungeeignet, so ergeben sich nun Probleme bei der differenzierten Erfassung gesellschaftlichen Lebens: Die Auswahl der Zielgebiete unterliegt einer Wertung. Es bestehen Schwierigkeiten, operational definierte Indikatoren zu bestimmen, die die sozialen Phänomene in ausreichender Breite und Schärfe abbilden. Meßfehler werden sich einschleichen, da die Messung einiger Zustände nur indirekt und qualitativ vorgenommen werden kann (vgl. Steinhausen =Indikatoren 166 f=, Maier =Modelle 331 f=, Leipert =Indikatoren 204 ff=).

Soziale Indikatoren sind - nach dem augenblicklichen Stand der Forschung - dennoch eine beachtenswerte, pragmatisch orientierte Vorgehensweise zur Kennzeichnung gesellschaftlicher Zustände, auf denen staatliche Entscheidungen aufbauen können. Eine Einigung über ein einheitliches europäisches Sozialindikatorensystem - ähnlich den Vereinbarungen zum Konzept der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung innerhalb der OECD - würde dem Ganzen erst Gewicht verleihen. Die Entwicklung befindet sich jedoch noch in den Kinderschuhen, wie auch Maier feststellt (vgl. Maier =Modelle 332=).

Ein einheitliches System sozialer Indikatoren hätte für die Unternehmungspolitik den Vorteil, daß sie wüßte, worauf sie ihr "gesellschaftsbezogenes" Handeln ausrichten soll. Es würde der ganzen Sozial-Bewegung erst den Rahmen liefern, an dem eine sinnvolle Ausrichtung möglich wäre (ähnlich Budäus =Sozialbilanzen 200 ff=). Soziale Indikatoren besit-

zen allerdings für die Unternehmung noch keine direkte Handlungsrelevanz. Es gilt vielmehr, dieses Konzept - soweit es als sinnvoll anerkannt wird - auf die Ebene der Unternehmung zu transponieren. Der innere Zusammenhang zwischen öffentlichem Bereich und dem Unternehmungsbereich ist evident: Der größte Teil des Sozialprodukts wird in Unternehmungen erzeugt. Insofern liegt es nahe, das Sozialindikatorenkonzept auf die Unternehmung zu übertragen. Betriebliche Sozialindikatoren, die aus gesellschaftlichen Sozialindikatoren abgeleitet werden, bieten der Unternehmung einen Orientierungsrahmen für ihr gesellschaftsbezogenes Handeln. Ein System betrieblicher Sozialindikatoren kann als Alternative zu den verschiedenen Formen der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung - wie sie in den letzten Jahren entwickelt wurden - gesehen werden, da diesen zumeist eindeutige und allgemein akzeptierte Bewertungskriterien fehlen.

2. Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung der Unternehmung

1. Aus der Forderung nach Berücksichtigung der Folgen unternehmerischer Entscheidungen für die Gesellschaft - wobei Gesellschaft pragmatisch mit der "Umwelt" der Unternehmung gleichgesetzt wird - resultierten Konzepte, die die gesellschaftlichen Auswirkungen verdeutlichen sollen (vgl. zum folgenden v.a. Budäus =Sozialbilanzen=, Dierkes =Sozialbilanz=, Dierkes/Kopmann =Social Goals=, Heinen/Picot =Soziale Kosten=, Löcherbach =Sozialbilanz=, Gambling =Accounting=, Bauer/Fenn =Corporate=). Die Beschäftigung mit dieser Fragestellung hat inzwischen schon zu einer fast unübersehbaren Flut von literarischen Äußerungen geführt, der hier nicht nachgegangen werden soll und kann. Teilweise handelt es sich auch um immer neue Varianten, die schon bekannte Fehlerquellen jedoch nicht ausschalten und somit von geringem Wert sind. Im folgenden geht es darum, die Brauchbarkeit der einzelnen Ansätze für die Abbildung bisher vernachlässigter

Beziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft zu untersuchen. Kriterium hierfür ist, inwieweit es den Modellen gelingt, die bisher nicht erfaßten externen Effekte unternehmerischen Handelns zu verdeutlichen (vgl. zum folgenden Budäus =Sozialbilanzen 183 ff=).

Sämtliche Ansätze zur gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung der Unternehmung gehen davon aus, daß gemäß der traditionellen Unternehmungstheorie (vgl. Hax =Unternehmenstheorien 91 ff= und Busse von Colbe =Theorie der Unternehmung 615 ff=) nicht alle Auswirkungen unternehmerischen Handelns durch das betriebliche Rechnungswesen ausgewiesen werden und betreiben deshalb eine Ausweitung der erfaßten Kosten und Leistungen. Eichhorn bemerkt hierzu: "Die von der Unternehmung verursachten und von ihrer Umwelt ohne monetäre Entschädigung zu tragenden Nachteile bleiben ebenso unberücksichtigt wie die durch die Unternehmung bewirkten und ihrer Umwelt unentgeltlich zugute kommenden Vorteile" (im Original z.T. gesperrt, Eichhorn =Entwurf 142=). Deshalb ist es notwendig, die traditionelle Erfolgsrechnung durch eine gesellschaftsbezogene Erfolgsrechnung zu ergänzen. Der Saldo zwischen "sozialem Nutzen" und "sozialen Kosten" gibt den "sozialen Nettonutzen" an, der dann den traditionellen Unternehmungserfolg ergänzt.

Nach Budäus lassen sich sogenannte Gesamtrechnungen und Teilrechnungen unterscheiden (Budäus =Sozialbilanzen 190 ff=). Die Gesamtrechnungen versuchen, in einer Erfolgsrechnung - wie oben geschildert - einen "Sozialsaldo" zu ermitteln, während die Teilrechnungen nur eine Ergänzung oder Verdeutlichung bestimmter Teile der traditionellen Erfolgsrechnung beabsichtigen.

Als Beispiele für Gesamtrechnungen können die Modelle von Linowes (vgl. Linowes =Accounting 37 ff=), Abt (vgl. Abt =Corporate=) und Eichhorn (vgl. Eichhorn =Unternehmensrechnung 37 ff=) dienen (Linowes und Abt auch bei

Dierkes =Sozialbilanz 101 ff= und Dierkes/Kopmann =Social Goals 302 ff=).

Linowes und Abt erfassen soziale Nutzen und Kosten nicht direkt, d.h. anhand von Outputgrößen, sondern nur indirekt, also inputorientiert. Der soziale Nutzen wird über tatsächliche Aufwendungen erfaßt, die sozialen Kosten durch die Aufwendungen, die entstanden wären, wenn die sozialen Kosten vermieden worden wären. Das Modell von Abt führt darüber hinaus sogar eine monetäre Bewertung sämtlicher Nutzen und Kosten durch und erstellt zusätzlich eine Bilanz als transitorisches Konto der Forderungen und Verpflichtungen der Gesellschaft gegenüber. Bedenken gegenüber einem solchen Vorgehen ergeben sich in drei Richtungen (vgl. v.a. Dierkes/Kopmann =Social Goals 307 f=). Erstens hinsichtlich der Auswahl der Nutzen und Kostenkategorien. Abt wird der Vorwurf gemacht, selbstverständliche Unternehmungsleistungen als sozialen Nutzen auszugeben, wie z.B. 207 565 US-Dollar für bezahlte Ferien-, Feiertage und Freizeit. Würde man jedoch nicht möglichst alle Nutzen und Kosten aufführen, ergäben sich Abgrenzungsschwierigkeiten.

Weit schwerer wiegt der zweite Einwand, daß Abt den Versuch macht, Vorgänge in Geld zu bewerten, für die es keine Konventionen gibt und für die sich nach Ansicht einiger Autoren auch in Zukunft keine finden werden, und daß durch eine solche Monetarisierung qualitative Aspekte verloren gehen, die besser nach dem strengen Bruttoprinzip ausgewiesen würden.

Drittens wird eingewendet, daß die indirekte Bewertung der Nutzen und Kosten durch Inputgrößen die wahren Beiträge nur ungenau erfasse: "Die gesellschaftlichen Nutzen des Sportförderungsprogramms der Firma werden z.B. gemessen an den Aufwendungen für Geräte, Raum und Zeit, die wirklichen Nutzen können jedoch höher oder niedriger sein; Kosten dürften hier auch nicht einmal Anhaltspunkte geben" (Dierkes/Kopmann =Social Goals 308=).

Eichhorn erfaßt die sozialen Nutzen über Konsumentenrenten und positive externe Effekte, die sozialen Kosten über Beschaffungsrenten und negative externe Effekte. Beides soll durch den Zahlungsbereitschaftsansatz ("willingness to pay method", bekannt aus der Cost/Benefit-Analyse) ermittelt werden, was einmal hinsichtlich der praktischen Ermittlung bei der Vielzahl der zu untersuchenden Beziehungen schwierig ist, daneben jedoch auch eine kardinale Bewertung seitens der Betroffenen voraussetzt (vgl. Eichhorn =Entwurf 149 f=).

Als gesellschaftsbezogene Teilrechnungen lassen sich technische Datenkonzepte, der erweiterte Sozialbericht, die Wertschöpfungsrechnung, die gesellschaftsbezogene Nutzenrechnung, zielbezogene Berichterstattung und die Entwicklung von betrieblichen Sozialindikatoren unterscheiden (vgl. zusammenfassend Budäus =Sozialbilanzen 192 ff=).

Technische Datenkonzepte verlangen von der Unternehmung, daß sie die Folgen ihres Tuns auf ihre Umwelt in technischen Berichten, die den Charakter von Immissionsberichten haben, durch technische Meßgrößen beschreibt (vgl. z.B. Heigl =Konzepte 2265=). Technology-Assessment-Studien gehen darüber hinaus, indem sie eine "Technologie-Folgen-Abschätzung" hinsichtlich sämtlicher betroffenen Bereiche der Gesellschaft anstreben. Beispiele für die Notwendigkeit solcher Abschätzungen sind Contergan, SST und DDT (vgl. Haas =Technology-Assessment 71 ff=, Weihe =Gesellschaft 178 ff=).

Die Erweiterung des Sozialberichts der Unternehmungen über den Kreis der Belegschaft hinaus, durch die Beschreibung gesellschaftlicher Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen, bietet nur eine geringfügige Aufklärung. Hiermit ist der Ort der Darstellung geklärt, aber nicht das Wie.

Auch die Wertschöpfungsrechnung der Unternehmung bietet keine Möglichkeit, die externen Effekte der Unternehmungsentscheidungen sichtbar zu machen, da sie nur eine Umstellung der Gewinn- und Verlustrechnung der Unternehmung nach dem volkswirtschaftlichen Wertschöpfungskonzept darstellt, darüber hinaus aber keine zusätzlichen Informationen aufweist (vgl. Budäus =Sozialbilanzen 194=). Für die Wertschöpfungsrechnung der Unternehmung gelten damit die gleichen Einwände wie gegen das Sozialprodukt als Wohlstandsmaßstab. Sie erlaubt nur Aussagen über die ökonomische Leistungsfähigkeit der Unternehmung.

Die gesellschaftsbezogene Nutzenrechnung nimmt eine Zuordnung der Aufwandspositionen der Gewinn- und Verlustrechnung zu den einzelnen Bereichen der Umwelt der Unternehmung vor. D.h. die Aufwandspositionen werden darauf hin untersucht, welchen Nutzen sie der Gesellschaft gebracht haben; das Vorgehen ist somit wiederum inputorientiert. Es findet - da von den GuV-Zahlen ausgegangen wird - lediglich eine verbale Erläuterung des Nutzens für die Gesellschaft statt. Wie Schulte feststellt, orientiert sich an diesem Beispiel die Unternehmungspraxis in zunehmendem Maße (vgl. Schulte =Sozialbilanz 278=, als Beispiel die Sozialbilanzen der BASF ab 1975). Auch die inzwischen überall als Paradebeispiel angeführte sog. Sozialbilanz der STEAG AG ist nichts anderes als eine Aufwand/Nutzen-Rechnung, worin die Bewertung des Nutzens nur verbal erfolgt. Der Begründer der STEAG-Sozialbilanz bemerkt dazu: "Es fehlen sowohl die objektiven als auch die subjektiven Sozialindikatoren für eine zuverlässige und aussagefähige Bewertung" (Schulte =Sozialbilanz 278=). Es handelt sich also gar nicht um eine wirkliche Sozialbilanz. Diese hätte, wie Eichhorn feststellt, auch die über die Periode hinausgehenden sozialen Kosten und Nutzen als Bestandsgrößen zu erfassen (vgl. Eichhorn =Entwurf 156=). Beim augenblicklichen Stand der Dinge ist dies jedoch nicht zu leisten. Es würde nicht nur eine Darstellung des betrieblichen Humanvermögens, sondern

auch die Bewertung anderer - bisher nicht berücksichtigter - Vermögensteile in der Unternehmung erforderlich machen wie z.B. Kundenstamm, Lieferanten, organisatorische Ressourcen etc. (vgl. Schoenfeld =Human-Vermögen 7=). Budäus kritisiert, daß a l l e n unternehmerischen Aufwendungen ein positiver gesellschaftlicher Nutzen zuerkannt wird und überhaupt nicht der Versuch gemacht wird, über negative Auswirkungen zu berichten. Eichhorn bezeichnet deshalb diese gesellschaftsbezogenen Nutzenrechnungen als ein "Ablenkungsmanöver" (Eichhorn =Unternehmensrechnung 57=).

Die zielbezogene B e r i c h t e r s t a t t u n g der Unternehmung ("Goal Accounting" and "Goal Reporting") unterliegt denselben Mängeln wie die eben beschriebenen Nutzenrechnungen. Die zielbezogene Berichterstattung will gesellschaftsbezogene Ziele in das Zielsystem der Unternehmung einbeziehen und dann dokumentieren, inwiefern diese erreicht wurden. Es erhebt sich natürlich sofort die Frage, welche Ziele dies im einzelnen sein sollen. Der Geschäftsbericht der Deutschen Shell AG nennt z.B. folgende Ziele (vgl.=Geschäftsbericht der Deutschen Shell AG, zitiert nach Dierkes =Warten 52=): marktgerechte Versorgung der Verbraucher, Entwicklung neuer Anwendungsverfahren und -produkte, Erwirtschaftung einer angemessenen Rendite, Berücksichtigung der Interessen unserer Mitarbeiter, Beachtung der Belange des Gemeinwohls. Als Zielerreichung werden die einzelnen Aufwandspositionen der GuV gewertet. Budäus drängt sich der Verdacht auf, "daß einzelne Unternehmensbereiche als 'Ziele' formuliert wurden, um ihnen 'zieladäquate' Aufwandspositionen der GuV zuordnen zu können" und er bemerkt deshalb kritisch: "Geburtshilfen könnte man einer Zielsetzung 'Förderung des Bevölkerungswachstums' zuordnen oder die Personalkosten für den Betriebsrat könnten als Maßnahme zur Erreichung einer Zielsetzung 'Ausbau und Förderung der Demokratie in der Wirtschaft' gedeutet werden" (Budäus =Sozialbilanzen 198 f=). Nun, man darf die Nützlichkeit einer sachgerechten Information über die Leistungen der

Unternehmung, die in vielen Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Personal und Sozialbereich, über das in der Öffentlichkeit bekannte Maß hinausgehen, nicht unterschätzen. Allerdings handelt es sich hierbei mehr um eine Ergänzung des Sozialberichts als um eine Erfassung versteckter externer Effekte, wobei diese Konzepte soziale Kosten überhaupt nicht erwähnen.

2. Ziehen wir das Fazit aus den Bemühungen um eine gesellschaftsbezogene Rechnungslegung der Unternehmung, dann ist folgendes festzustellen: Die Bemühungen um eine "Sozialbilanz" der Unternehmung krankten am Fehlen eindeutiger und allgemein akzeptierter Standards, an denen die gesellschaftlichen Wirkungen unternehmerischen Handelns gemessen werden können. Eine fallweise Interpretation von GuV-Zahlen bietet hierfür keinen Ersatz, ebensowenig wie eine tendenzielle monetäre Bewertung darüber hinausgehender sozialer Wirkungen. Budäus ist einer der wenigen, die dies klar erkennen. Er formuliert deshalb vier Anforderungen an eine aussagekräftige gesellschaftsbezogene Rechnungslegung (zum folgenden vgl. Budäus =Sozialbilanzen 201 f=, ähnlich Picot =Umweltbeziehungen 207=):

- (1) Es sind nicht nur soziale Nutzen, sondern vor allem soziale Kosten einzubeziehen.
- (2) Die Bewertung der Nutzen und Kosten soll outputorientiert erfolgen.
- (3) Die Mitwirkung der Betroffenen bei der Festlegung der Nutzen und Kosten soll direkt oder indirekt erfolgen.
- (4) Ein Sozialsaldo soll nicht ausgewiesen werden. Er täuscht Exaktheit vor, die nicht vorhanden ist.

Das einzige Konzept, das in der Lage ist, diese vier Forderungen annähernd zu erfüllen, ist das Sozialindikatorenkonzept (vgl. auch Budäus =ebenda 202=, der daneben noch die technischen Datenkonzepte erwähnt). Auch Hermann Josef Abs ist der Meinung, daß die praktikable Durchführung einer ge-

sellschaftsbezogenen Unternehmungsrechnung von der Entwicklung von Sozialindikatoren abhängt: "Erst wenn praktikable Modelle für die Meßbarkeit der Sozialindikatoren und für eine gesellschaftsbezogene Rechnungslegung entwickelt worden sind, kann die Frage geprüft werden, ob und ggf. welche Formen gesellschaftsbezogener Rechenschaftslegung der Unternehmen prüfbar (durch einen Wirtschaftsprüfer, Anm. d. Verf.) sein werden. Nach dem heutigen Stand halte ich es für verfrüht, die Frage einer gesetzlichen Durchsetzbarkeit überhaupt nur zu erörtern" (Abs =BFuP Meinungsspiegel 395=). Picot kommt aus ähnlichen Überlegungen zu demselben Ergebnis (vgl. Picot =Umweltbeziehungen 203, 207 ff=, ebenso die Diskussion auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik 1975 im Anschluß an das Referat von Brockhoff, vgl. Albach/Sadowski =Gesichtspunkte 865=).

3. Soll die Forderung nach gesellschaftsbezogener Rechnungslegung ein funktionsfähiges Instrument zur Steuerung und Kontrolle der außerökonomischen Umweltbeziehungen in der Hand der Unternehmung werden, bietet sich folgende Vorgehensweise an:

- (1) Entwicklung eines Systems von Sozialindikatoren, die als Ergänzung der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung wichtige gesellschaftliche Zielbereiche abdecken. Hierbei sollte man gleich die Hoffnung auf ein "Optimalkonzept" aufgeben. Es genügt, wenn die Konsequenzen staatlicher und privater Handlungen durch dieses System zufriedenstellend abgebildet werden können. Auch die Messung ö k o n o m i s c h e r Handlungsfolgen in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und dem Rechnungswesen der Unternehmung ist nicht perfekt, besonders nicht was Bewertungsfragen angeht.
- (2) Viel wichtiger ist die Einigung auf ein o f f i - z i e l l e s - durchaus revidierbares - System von Sozialindikatoren.

- (3) Ergänzend hierzu gilt es, betriebliche Sozialindikatoren zu entwickeln. Im Idealfall muß die Verbindung zwischen gesellschaftlichen Sozialindikatoren und betrieblichen Sozialindikatoren sehr eng sein, d.h. letztere müssen ihren Zielbeitrag zu den ersteren direkt erkennen lassen.
- (4) Hiermit ist dann die Möglichkeit gegeben, betriebliche Sozialindikatoren als Steuerungs- und Kontrollgrößen für die unternehmerische Tätigkeit, d.h. sowohl als gesellschaftsbezogene Zielvorgabe als auch als Kontrollmittel zu verwenden. Die dringend nötige Operationalisierung des Inhalts einer gesellschaftsbezogenen Tätigkeit ist damit erreicht.

Hierbei wird sich sicher herausstellen, daß viele unternehmerischen Handlungen einen positiven Beitrag zu gesellschaftlichen Problemfeldern liefern und schon immer geliefert haben, denn wie Hartmann feststellt: "Unternehmerisches Handeln ohne soziale Verantwortung hat es wohl zu keiner Zeit gegeben" (Hartmann =Ausdruck 336=). Inwiefern insbesondere soziale Kosten aufgedeckt werden können, hängt von der Qualität des Indikatorensystems ab, während die Ausrichtung unternehmerischen Handelns von der Institutionalisierung des Konzeptes in die Unternehmungspolitik bestimmt wird.

Die Unternehmungspraxis kommt zu ähnlichen Schlußfolgerungen (vgl. zum folgenden Hoffmann =Schluß 152 ff=). Der Arbeitskreis "Sozialbilanz-Praxis", dem namhafte Unternehmen wie die BASF, die Deutsche Shell und Pieroth angehören, erklärt, daß sich die Sozialbilanzbewegung am Scheideweg befinde. Einige der von der Wissenschaft angebotenen Konzepte, wie eine Human-Vermögensrechnung und eine gesellschaftsbezogene Beständerechnung, sind nicht zu verwirklichen. Es wird empfohlen, Nutzen und Schaden nicht in monetäre Größen zu zwingen, sondern durch Hilfsindikatoren deutlich zu machen. Gesetzliche Regelungen zur Sozialbi-

lanz werden ebenso abgelehnt wie der Mißbrauch als Public-Relations Maßnahme.

Die folgende Abbildung zeigt die Gestaltung der Unternehmung unter Einbeziehung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. In der Aufrechterhaltung akzeptabler Umweltbeziehungen äußert sich die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung. Erfolgsziel, Liquiditätsziel und Produktziel steuern den Leistungsprozeß der Unternehmung, der im Rechnungswesen der Unternehmung sein adäquates Kontrollinstrument besitzt. In der betrieblichen Zielsetzung "Umweltbeziehungen" kommt die Bereitschaft der Unternehmung zum Ausdruck, auf die Belange ihrer Umwelt (vgl. S. 24) einzugehen. Sie verkörpert die soziale Seite der unternehmerischen Tätigkeit in einem umfassenden Sinn und beeinflusst auch die wirtschaftlichen Ziele der Unternehmung. Die monetären Auswirkungen der "Umweltbeziehungen" gehen in die Zahlen des betrieblichen Rechnungswesens ein. Der gesellschaftsbezogene Erfolg der Unternehmung kann an der Entwicklung der betrieblichen Sozialindikatoren abgelesen werden.

Bei einzelnen Entscheidungen in der Unternehmung ist es notwendig, die entsprechenden Entscheidungskalküle so zu gestalten, daß mit ihrer Hilfe auch die Auswirkungen der Entscheidungsalternativen auf die betrieblichen Sozialindikatoren erfaßt werden können. Sieben betont, daß die Betriebswirtschaftslehre von den Instrumenten her offen für die Zielstrukturänderungen in der Gesellschaft ist (vgl. auch zum folgenden Sieben "Zielsetzung 696 ff="). Es liegen genügend Grundmodelle des Rechnungswesens und der Investitionsrechnung vor, die allerdings entsprechend umgestaltet werden müßten, um gesellschaftsbezogenen Zielen gerecht werden zu können. Hierbei ergibt sich vor allem das Problem der fehlenden Monetisierbarkeit einiger umweltbezogener Zielsetzungen. Können m o n e t ä r e Hilfsmaßstäbe gefunden werden, dann ist eine eindeutige Lösung des Problems mit Hilfe der bekannten Modelle möglich (vgl. Sieben =ebenda 700 ff=). Gelingt dies nicht, dann bleibt nur der Weg der Kosten/Nutzen Rechnung.

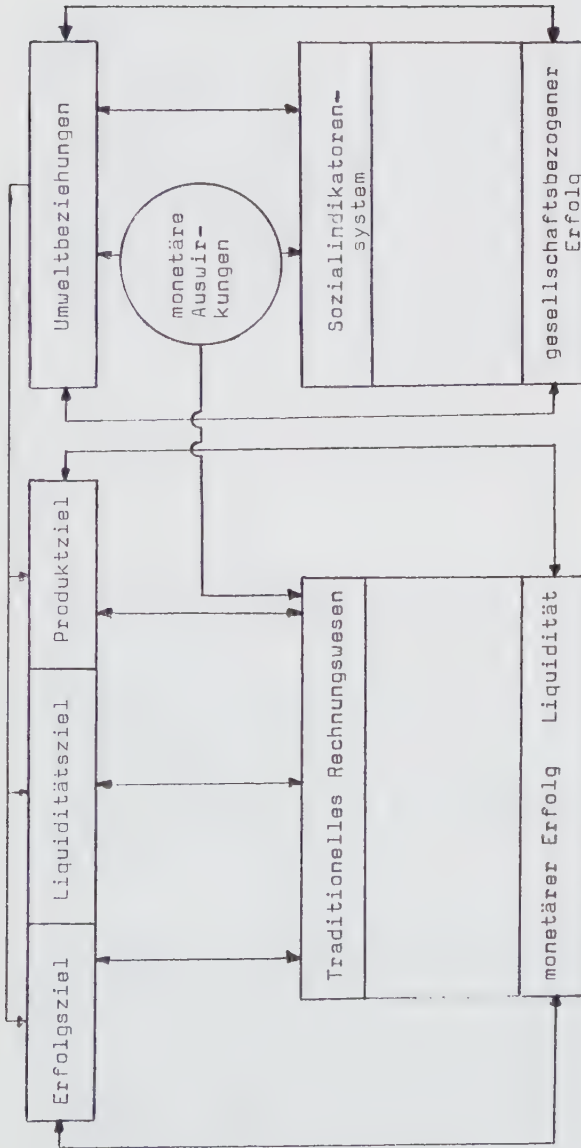


Abb. 14: Integration der gesellschaftlichen Verantwortung in die Unternehmung

Was die Möglichkeit zur Entwicklung eines solchen betrieblichen Indikatorensystems angeht, so sind die Anfänge gemacht (vgl. Picot =Umweltbeziehungen 209 ff=). Besonders Picot entwickelt in seiner Habilitationsschrift ernstzunehmende Ansätze zur Schaffung betrieblicher Indikatorenmodelle und weist damit den Weg für zukünftige Forschungen. Es ist jedoch hier nicht der Ort, um diese Ansätze weiterzuverfolgen. Im Rahmen unserer Fragestellung gilt es vielmehr, zu untersuchen, welche Bedeutung diese Entwicklung für die Forderung nach einer sozialbezogenen Unternehmungsführung und insbesondere für die Beziehungen zwischen dem Gewinnziel und den Umweltbeziehungen der Unternehmung hat. Dies soll im nächsten Abschnitt geschehen.

3. Gesellschaftliche Verantwortung und Gewinnziel der Unternehmung

1. Neben dem Problem der Legitimation der Unternehmungsführung zum gesellschaftsbezogenen Handeln stellt sich die Frage, welche Beziehungen zwischen dem Gewinnziel der Unternehmung und ihrem gesellschaftsbezogenen Handeln bestehen. Im Davoser Manifest wird hierzu bemerkt, daß das Management der Unternehmung einen für die Existenzsicherung der Unternehmung ausreichenden Gewinn zu erwirtschaften habe. Gewinn sei ein notwendiges Mittel, damit die Unternehmung ihre gesellschaftlichen Funktionen wahrnehmen kann (zitiert nach Steinmann =Verantwortung 468=, vgl. hierzu auch Ullrich =Unternehmungsphilosophie 80=).

Ob eine gesellschaftsorientierte Unternehmungspolitik überwiegend zu Lasten der Gewinne betrieben werden kann, hängt wesentlich von deren Höhe ab. Legt man aber die Berechnungen von Engels zugrunde, daß nämlich die "reinen" Gewinne (ohne Unternehmerlohn, ohne Kapitalverzinsung) in unserer Volkswirtschaft nur etwa 2-3 Prozent des Volkseinkommens (das sind rund 15 Mrd. im Jahre 1975) ausmachen (vgl. Engels =Marktwirtschaft 26 f=, Schreiber =Funktionen 65=,

der zum selben Ergebnis kommt), dann ergibt sich hieraus, wie gering die Möglichkeiten sind, eine gesellschaftlich orientierte Unternehmungspolitik allein zu Lasten des Gewinns zu betreiben.

Würde man diese Gewinne beseitigen, dann stünden jedes Jahr c.p. etwa 15 Mrd. DM für eine sozialorientierte Unternehmungspolitik zur Verfügung (vgl. ähnliche Argumentation zum Lohnerhöhungspotential bei Chmielewicz = Arbeitnehmerinteressen 141 f=). Für die gesamte Volkswirtschaft eine geringe Summe. Geht man aber davon aus, daß durch die gesellschaftsbezogene Unternehmungspolitik nur eine Verringerung des Gewinns der Unternehmung auf einen "angemessenen" Gewinn gefordert wird, dann wird die zur Verfügung stehende Summe äußerst gering. Außerdem stellen diese Gewinne die Mittel dar, aus denen Kapitalerhaltung, Arbeitsplatzsicherung, Investitionen und Wachstum der Unternehmung gespeist werden. D.h. gesellschaftspolitische Maßnahmen seitens der Unternehmung zu Lasten der Gewinne sind kaum möglich.

Sollen also tatsächlich durch eine neue Unternehmungspolitik externe Effekte beseitigt werden - d.h. vor allem die betrieblichen Kosten durch Einbeziehung bisher nicht internalisierter sozialer Kosten erhöht werden - und darüber hinaus eine auf die geäußerten Bedürfnisse der Bezugsgruppen abgestellte Unternehmungspolitik betrieben werden, dann scheint es wahrscheinlicher, von einem Überwälzungsversuch auszugehen. Dieser hätte umso mehr Erfolg, desto größer die Zahl der Unternehmungen ist, die eine solche Politik betreiben und desto unelastischer die Nachfrageseite reagiert.

Unzweifelhaft bleiben die Vorteile der neuen Unternehmungspolitik bestehen. Gelingt es, den ökonomischen Kalkül der Unternehmungen durch betriebliche Sozialindikatoren zu ergänzen und gelingt es darüber hinaus, die Interessenlagen der Bezugsgruppen der Unternehmung im Entscheidungsprozeß besser abzubilden, dann kann in der Tat von einer gesellschaftlichen Orientierung unternehmerischen Handelns gesprochen werden. Zweifelhaft bleibt jedoch die These, daß dies alles aus dem Gewinn der Unternehmung bezahlt werden kann. Hier liegen naive Vorstellungen von der gewinnmaximierenden Unternehmung zugrunde.

2. Bejaht man die Idee einer gesellschaftsbezogenen Unternehmungspolitik, dann stellt sich die Frage, wer die Richtlinien dieser Politik bestimmt. Im Konzept der "Gesellschaftsbezogenen Unternehmensführung" ist das Management diejenige Instanz, die einen Kompromiß zwischen den Interessenlagen aller Bezugsgruppen des Unternehmens herbeiführen soll. Hierbei liegt die Vorstellung zugrunde, daß die Unternehmensführung "eigeninterpretierte Interessenlagen" (Steinmann =Verantwortung 469=) gegeneinander abwägen und einen Kompromiß finden soll (vgl. auch Dierkes =Social Goals 312 ff=, Mellerowicz =Unternehmensführung 6 f=, Drucker =Management-Praxis 522 ff=). Steinmann kritisiert an dieser Vorstellung, daß der Unternehmensleitung hierfür die Maßstäbe fehlen, insbesondere, da die unterschiedlichen Einflußmöglichkeiten der Bezugsgruppen nicht vernachlässigt werden können. Er bezeichnet die Idee der gesellschaftsbezogenen Unternehmensführung deshalb als "pseudo-normative Leerformel", die insofern Ideologiefunktion wahrnehmen könne, als sie "institutionelle Maßnahmen der Machtkontrolle" verhindere (Steinmann =Verantwortung 470=). Aus dem Bestreben, den Marktmechanismus durch einen in der Unternehmung durchgeführten **I n t e r e s s e n a u s - g l e i c h** zu ergänzen, ergibt sich das Problem der Machtkontrolle derjenigen, die entsprechende Entscheidungen fällen, also die Frage nach der Unternehmensverfassung (ebenso Weihe =Gesellschaft 173 ff=).

Steinmann betont, daß die aus dem Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung resultierenden Anforderungen an die Ethik des Managements aus einer "elitär-personell" orientierten Vorstellung von der Machtausübung hervorgehen (vgl. zum folgenden Steinmann =Verantwortung 471=). Unterscheidet man mit Popper zwei Formen der Machtkontrolle - nämlich eine elitär-personell orientierte und eine institutionell orientierte -, löst erstere das Problem der Machtausübung dadurch, daß sie die Macht in die Hände der fähigsten und moralisch geeigneten Menschen legt.

Die zweite errichtet institutionelle Vorkehrungen zur Sicherung gegen Machtmißbräuche (vgl. Popper =Zauber Platons 169 ff=). Steinmann ist der Auffassung, daß es sich eine Gesellschaft nicht leisten könne, sich ausschließlich am ersten Konzept zu orientieren. Im konkreten Fall ist ein hoher ethischer Standard des Managements sehr zu begrüßen, reicht aber nicht aus, um Machtmißbrauch zu verhindern, und muß deshalb durch eine institutionelle Absicherung ergänzt werden (vgl. Steinmann =Verantwortung 471=). Eine entsprechende Unternehmungsverfassung wird als notwendige Ergänzung des Konzepts der gesellschaftsbezogenen Unternehmungs-führung angesehen.

II. Die plurale Unternehmungsverfassung

Im Rahmen der Operationalisierung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmungspolitik kommt einer Neugestaltung der Unternehmungsverfassung eine bedeutende Rolle zu. Sie soll die Umweltbezogenheit unternehmerischen Handelns sicherstellen, indem sie bisher durch den Markt vernachlässigte Aspekte dieses Handelns offenbart und deren Verfolgung durch personale Institutionalisierung ermöglicht. Sie unterstützt damit die zu geringe Fähigkeit des Marktes zur Absorption von Komplexität dadurch, daß externe Mechanismen der Komplexitätsbewältigung durch interne ersetzt werden (vgl. Luhmann =Zweckbegriff 123=).

Daß nur eine p l u r a l e Unternehmungsverfassung dazu in der Lage sein wird, ergibt sich zwangsläufig aus den bisherigen Darlegungen. Begreifen wir die Unternehmung wirklich als ein umweltorientiertes, produktives System, dann erfordert dies auch die entsprechende Gestaltung der Unternehmungsverfassung (vgl. abweichend hierzu H. Ulrich =Soziales System 197 ff=, der in diesem Punkt auf Gutenberg rekurriert). Appelle an ein umweltorientiertes Verhalten des Managements helfen allein nicht weiter. Auch die Erweiterung des Aufsichtsrates um Arbeitnehmervertreter bedeutet nur die Berücksichtigung eines weiteren - wenn auch bedeutenden - Umweltausschnittes in der Unternehmungsverfassung.

Schwierigkeiten ergeben sich allerdings bei der Gestaltung des Aufsichtsrates als zentralem Gremium der Unternehmungsverfassung durch den Zwiespalt zwischen gesetzlichem Auftrag und tatsächlicher Funktion. Die t a t s ä c h l i c h e Übermacht des Managements in der Unternehmung widerspricht einer pluralen Konzeption. Hier gilt es, Überlegungen zum Abbau dieser Machtstellung anzustellen. Außerdem wird dem Aufsichtsrat die Tauglichkeit als Mitbestimmungsgremium abgesprochen. Wenn diese Argumente zutreffen, dann ist der Aufsichtsrat auch als p l u r a l e s Gremium,

das die Richtlinien der Unternehmungspolitik bestimmt, ungeeignet. Deshalb gilt es, sich mit diesen Argumenten auseinanderzusetzen. Das zweite Problem besteht in der nur geringen Repräsentationsfähigkeit der Sonderinteressen - wie Konsumentenschutz, Umweltschutz - in der Unternehmungsverfassung.

1. Der Aufsichtsrat als Mitbestimmungsgremium

1. Mit dem Terminus "Unternehmungsverfassung" wird gewöhnlich die Festlegung von Rechten und Pflichten der in der Unternehmung zusammenwirkenden Menschen umschrieben (vgl. Maier =Unternehmensverfassung 1967 f=, ähnlich Wild =Management-Konzeption 60=). Die gesetzlich festgelegte Unternehmungsverfassung ist hierbei Ausfluß der staatlichen Ordnungsvorstellungen von der Wirtschaft. Sie wirkt sich im wesentlichen auf die Gestaltung der Unternehmungsspitze aus, überläßt es jedoch der Unternehmung selbst, unterhalb der Unternehmungsleitung geeignete Verfahren der Organisation und Führung zur Aufgabenerfüllung zu institutionalisieren. Bei der Aktiengesellschaft regeln die Vorschriften des Aktiengesetzes zu den Organen der Gesellschaft die rechtliche Unternehmungsverfassung. Zu beachten sind außerdem die Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes und des Betriebsverfassungsgesetzes.

Für die weitere Analyse sind die Verschiebungen wesentlich, die sich in den faktischen Machtstrukturen im Laufe der Zeit ergaben. Insbesondere die steigende Bedeutung und Unabhängigkeit des Managements vom Aufsichtsrat, aber auch die Tendenz zur Verlagerung der Entscheidungskompetenz auf mittlere und untere Ebenen des Managements bzw. auf Stäbe.

Alewel weist darauf hin, daß Mitbestimmungsmodelle, die Veränderungen des Aufsichtsrates bezwecken, "auf Fiktionen beruhen und möglicherweise Kompetenzen (und damit Macht)

an Stellen umverteilen, an denen nicht die eigentliche Machtballung konzentriert ist und zugleich an anderen Stellen zusätzliche Kompetenzen und damit Machtkonzentration entstehen lassen" (Alewell =Auswirkungen 153 f=). Er konstatiert - wie schon erwähnt - eine Machtzusammenballung beim oberen und bei Teilen des mittleren Managements und sieht darin "eine besondere Form nichtinstitutionalisierter Mitbestimmung" (=ebenda 153=).

Alewell ist zuzustimmen, wenn er den großen Einfluß des mittleren und oberen Managements im Entscheidungsprozeß betont. Dieses Argument kann jedoch nicht gegen eine Mitbestimmung auf Unternehmensebene verwandt werden. Es zeigt vielmehr gerade, wie wichtig die Funktion der *V o r - s t a n d s a u s w a h l* für den Aufsichtsrat ist (vgl. Alewell =Mitbestimmungskommission 178=). Durch entsprechende Auswahl der Vorstandsmitglieder kann der Aufsichtsrat dafür sorgen, daß seine Ziele verfolgt werden. Eine vertrauensvolle Kooperation kennzeichnet dann das Zusammenspiel zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.

Außerdem darf nicht der Eindruck entstehen, als seien gerade brisante Konfliktfälle - wie Massenentlassungen, große Investitionsvorhaben und Produktionsumstellungen -, um die es in erster Linie bei der Aufsichtsratsmitbestimmung geht, schon durch das mittlere Management vorentschieden und könnten nicht durch das Setzen alternativer Prioritäten neu diskutiert werden.

Eine weitere Interpretation der Feststellung von Alewell wäre insofern möglich, als daraus eine Aufsichtsratsmitbestimmung als überflüssig angesehen wird, weil die Mitbestimmung von unten her - durch Mitwirkung der Mitarbeiter im Entscheidungsprozeß - gesichert ist. Dieses Argument könnte einige Unterstützung aus der Koalitionstheorie beanspruchen. Faßt man die Unternehmung als Koalition auf, in der die Mitglieder in einem Verhandlungsprozeß einen Ziel-

komproiß zwischen unterschiedlichen Interessenlagen finden, dann liegt die Frage nahe: Wozu noch Mitbestimmung?

Steinmann stellt hierzu fest, daß die Koalitionstheorie zwar zwischen aktiven und passiven Gruppen und Mitgliedern unterscheidet, jedoch nicht nach den Bedingungen gleicher Einflußchancen fragt. Sie registriert nur unterschiedliche faktische Machtbasen (vgl. Steinmann =Interessenverbund 6 f=). Bezogen auf den Verteilungskonflikt bemerkt Heinen: "Die so konstruierte Zielfunktion gibt die herrschende Machtverteilung zwischen den Koalitionsmitgliedern wieder und macht sie zur Grundlage von Verteilungsempfehlungen" (Heinen =Elemente 60=). Für den Fall der Zielbildung bedeutet dies, daß man ohne Mitbestimmungsgremien und -regelungen die unterschiedliche Machtverteilung zwischen den einzelnen Interessenten völlig unbeachtet läßt bzw. von einer Gleichverteilung ausgeht.

2. Neben Alewell erhebt auch Brinkmann-Herz Einwendungen gegen den Aufsichtsrat als Mitbestimmungsgremium. Sie versucht den Nachweis zu erbringen, daß der Aufsichtsrat nicht das richtige Gremium zur Institutionalisierung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist, "weil der Aufsichtsrat als Gremium in der realen Unternehmensstruktur nicht die Gestaltungsaufgaben wahrnimmt, die ihm das Aktiengesetz zuschreibt" (Brinkmann-Herz =Unternehmensmitbestimmung 106=). Als Argumente für eine fehlende Eignung des Aufsichtsrates als Mitbestimmungsgremium nennen sie neben der spezifischen Art der Arbeitnehmervertreter bei der Wahrnehmung der Mandate (zum folgenden =ebenda 105=):

- die Bestimmung der Vorstandsmitglieder durch Kooptation
- die Unmöglichkeit der Kontrolle durch nebenberufliche Aufsichtspersonen
- die Unmöglichkeit, durch "Billigungsvorbehalt" eine Steuerung von Entscheidungen zu bewirken

- die Schaffung von "unstrukturierten und unkontrollierten Einflußbeziehungen" durch informelle Beratungstätigkeit des Vorstandes durch den Aufsichtsrat.

Das erste Argument beanstandet nach Brinkmann-Herz den Gegensatz zur formalen Regelung, daß die Wahl eines neuen Vorstandsmitgliedes allein dem Aufsichtsrat obliegt. Es wird darauf verwiesen, daß auch Personen außerhalb des Aufsichtsrates - Altvorstände und Gewerkschaftsfunktionäre - an der Entscheidung beteiligt sind (vgl. Brinkmann-Herz =Entscheidungsprozesse 77 ff=). Inwiefern hieraus eine Untauglichkeit des Aufsichtsrates als Mitbestimmungsgremium geschlossen werden kann, ist nicht einsichtig. Brinkmann-Herz weist jedoch zusätzlich darauf hin, daß die Arbeitnehmervertreter ihren Einfluß freiwillig eingeschränkt haben (vgl. =ebenda 145=). Dies ist jedoch ein behebbares Vorgehen!

Was das zweite Argument anbelangt, so können nebenberufliche Aufsichtspersonen wohl eine effektive Kontrolle ausüben, w e n n sie durch ihre sonstige berufliche Tätigkeit entsprechend vorgebildet sind (vgl. =Vogelsang-Interview=). Arbeitnehmervertreter sind hier sicher im Nachteil, a b e r dies nicht nur im Aufsichtsrat. Argument Nummer zwei ist also kein spezifisches Argument gegen die A u f s i c h t s r a t mitbestimmung.

Soweit Argument drei den Tatbestand der Kontrollfunktion des Aufsichtsrats betrifft, ist es insofern verfehlt, als es sich hier zu sehr an den Buchstaben des Gesetzes hält und nicht gemäß der realen Entwicklung den Aufsichtsrat als K o o p e r a t i o n s o r g a n begreift. Dies ist aber sinnvoll, wie noch nachzuweisen ist (vgl. S. 153 ff).

Was das letzte Argument angeht, so kann nur darauf verwiesen werden, daß diese "Einflußbeziehungen" gestaltbar sind. Ein arbeitnehmerspezifisches Gestaltungsdefizit besteht

jedoch nicht. Wird der Aufsichtsrat darüber hinaus als Kooperationsorgan begriffen, in dem es vor allem auf die Funktion der Auswahl der Vorstandsmitglieder ankommt, dann verliert auch dieses Argument an Beweiskraft.

Sowohl die Argumente von Alewell als auch von Brinkmann-Herz sprechen nicht generell gegen den Aufsichtsrat als Mitbestimmungsgremium - bzw. als plurales Gremium -, sondern für eine entsprechende Gestaltung des Gremiums zur Steigerung seiner Funktionstüchtigkeit. Deshalb muß die Frage untersucht werden, wie ein funktions-tüchtiger Aufsichtsrat auszusehen hätte. Da in diesem Zusammenhang sehr oft das Board-System in die Diskussion gebracht wird, soll im folgenden der Frage nachgegangen werden, ob ein Board-System eine bessere Lösung für die Aufgaben an der Spitze einer Unternehmung darstellt.

2. Aufsichtsrat oder Board-System?

Schon Gutenberg hat darauf hingewiesen, daß die Stellung des Aufsichtsrates durch Einführung des § 111, Abs. 4, Satz 2 AktG (Zustimmungspflicht), aber auch durch die in der Realität zu beobachtende Entwicklung zwiespältig ist. Sobald der Aufsichtsrat Geschäfte oder Maßnahmen des Vorstandes verhindert, kann nicht nur von Überwachung und Kontrolle gesprochen werden. Der Aufsichtsrat trifft dann echte Führungsentscheidungen und man sollte ihn nach Gutenbergs Meinung "als das bezeichnen, was er tatsächlich ist: ein gesellschaftliches Organ, das an der Geschäftsführung der Unternehmung teilhat" (Gutenberg =Unternehmensführung 43=).

Gutenberg begründet die Ausweitung der Aufgaben des Aufsichtsrates von der Kontrollfunktion zur Beratungsfunktion damit, daß eine wirksame Kontrolle schon dann beginnen muß, wenn über alternative Ziele und Maßnah-

men diskutiert wird (begleitende Kontrolle) und nicht erst dann, wenn die Ergebnisse vorliegen (ex-post Kontrolle) (vgl. ders. =Funktionswandel 3=). Er betont außerdem, daß die Entwicklung dabei nicht stehengeblieben sei, sondern daß in Zusammenhang mit der Einführung des § 111 AktG dem Aufsichtsrat das Instrument an die Hand gegeben wurde, die endgültige Entscheidung über wichtige Fragen der Unternehmenspolitik zu treffen. Zur Kontrollfunktion und Beratungsfunktion ist nun eine **E n t s c h e i d u n g s - f u n k t i o n** hinzugekommen. Indem der Aufsichtsrat aber berät und sogar Entscheidungen fällt, übernimmt er auch die Verantwortung für die Konsequenzen (vgl. =ebenda 7=). Weiterhin betont er die Bedeutung der Tatsache, daß der Aufsichtsrat die **A u s w a h l** des Vorstands vornimmt, denn dieser kann dadurch mittelbar über die Auswahl geeigneter Personen über die Geschäftspolitik bestimmen. Werden Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat einbezogen, dann wird dieser zu einem "Organ der Kooperation zwischen Unternehmensleitung, Arbeitnehmervertretern und Belegschaft" (=ebenda 9=).

Diese Zustandsschilderung gibt zweifelsohne die Realität des Aufsichtsrates deutscher Aktiengesellschaften wieder. Der Aufsichtsrat ist zum Beratungs- und Entscheidungsorgan in unternehmungspolitisch hochwertigen Fragen geworden, der zusammen mit dem Vorstand die strategischen Entscheidungen fällt, die für Bestand und Wachstum der Unternehmung wichtig sind.

Parallelen zum Board-System bieten sich an (vgl. Gutenberg =Funktionswandel 8=), und es stellt sich die Frage, ob es nicht klüger wäre, die formale Trennung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat aufzugeben und damit zu einem Board-System überzugehen. Der amerikanische Board of directors hat sämtliche Rechte, die nach deutschem Recht auf Vorstand und Aufsichtsrat aufgeteilt sind (vgl. auch zum folgenden Thomée =Boardsystem 185 ff=, Mertens =Unternehmensverfas-

sung 31 ff=). Die Wahl des Boards erfolgt durch die Aktionäre. Vorstands- und Aufsichtsratsfunktion nach deutschem Recht können durch eine Person wahrgenommen werden, d.h. "inside directors" sind Mitglieder des Board. Der Board besteht zu ca. 30 % aus Insidern und zu 61 % aus Outsidern (vgl. Chamberlain =Board 31=, zitiert nach Thomée =Boardsystem 186=). "Executive Committees" werden eingesetzt, um die tatsächliche Unternehmensführung wahrzunehmen.

Als Vorteil des Board-Systems wird die Einheitlichkeit der Gesellschaftsführung herausgestellt. In einem einheitlichen Organ wird die Geschäftspolitik der Corporation von den Aktionärsvertretern und dem Management bestimmt (vgl. z.B. Wiethölter =Interessen 303=). In Wirklichkeit hat sich jedoch auch in den USA eine tendenzielle Entmachtung der Aktionärsvertreter ("outside directors") durch das Management ("inside directors") ergeben, die durch die Professionalisierung des Managements und die Institution des Proxy-Stimmrechts ermöglicht wurde. Aktionäre können ihr Stimmrecht auf das sog. "proxy-committee" übertragen, dessen Vertreter vom Management ausgewählt werden. Gelingt es, dem Management genügend Proxy-Stimmen zu erhalten, dann "kontrolliert (es) die Wahl des boards of directors und somit sein eigenes Amt" (Thomée =Boardsystem 186=).

Parallelen zum t a t s ä c h l i c h e n Geschehen in den Aufsichtsräten deutscher Aktiengesellschaften drängen sich auf. Hier ist es die Regel, daß der Vorstand der Hauptversammlung geeignete Aufsichtsratskandidaten zur Wahl vorschlägt. Diese Aufsichtsräte sollen dann den Vorstand kontrollieren. Die zu Kontrollierenden ernennen ihre Kontrolleure selbst. Durch das Proxy-Stimmrecht dürfte die Machtstellung des amerikanischen Managements jedoch in der Regel noch größer sein als in einer deutschen Publikums-Aktiengesellschaft.

Die Realität zeigt jedoch, daß auch der Aufsichtsrat zu einem kooperativen Organ geworden ist, das zusammen mit dem

Management die Unternehmungspolitik bestimmt. Die Wirklichkeit hat also sehr viel Ähnlichkeit mit dem Board-System (vgl. auch Gutenberg =Funktionswandel 8=), das eben von der Einheitlichkeit der Unternehmungsführung ausgeht.

Aus der Analyse der beiden Systeme kann der Schluß gezogen werden, daß das Spitzengremium der Unternehmung auch **r e c h t l i c h** zu einem wirklich kooperativen Organ gemacht werden sollte, in dem Management und Aktionärsvertreter (ggf. weitere Vertreter) gemeinsam die langfristige Unternehmungspolitik bestimmen und verantworten. Hierbei kommt es aber im Gegensatz zum Board-System und der tatsächlichen Entwicklung im Aufsichtsrat wesentlich darauf an, **p e r s o n e l l e** Unabhängigkeit zwischen Management und Aufsichtsrat zu schaffen.

3. Das Repräsentationsproblem der Umweltinteressen

Neben den Problemen, die sich aus der Schwierigkeit der Trennung von Entscheidung und Kontrolle im obersten Gremium der Unternehmung ergeben, besteht das Problem, **w e r** die bisher kaum berücksichtigten Umweltinteressen - wie beispielsweise Konsumenteninteresse, Umweltschutzinteresse - in diesem Gremium vertreten soll.

Der Repräsentation durch Verbandsvertreter stehen Hindernisse entgegen. Olson hat darauf hingewiesen, daß eine Organisation, die nur als Lobby wirkt, um ein Kollektivgut - wie Verbraucherschutz - für eine große Gruppe zu erreichen, nicht über genügend "selektive Anreize" für die Gruppenmitglieder verfügt, um eine starke Anhängerschaft zu haben (Olson =Logik 130 ff=). Kaum jemand wird einer Verbraucherorganisation beitreten, da er auch ohne Beitritt in den Genuß positiver Ergebnisse kommt. Ohne hohe Mitgliederzahlen und durch den Kollektivgut-Effekt ihrer Leistung ist jedoch das Konfliktpotential der Verbraucherverbände klein, d.h.

sie können die Verbraucher nur in geringem Umfang zur Leistungsverweigerung bewegen (vgl. auch Offe =Herrschaft 135 ff=). Vertreter einer machtlosen Organisation bilden jedoch kaum ein Gegengewicht gegen andere Interessenlagen. Beim geringen Grad der Organisierbarkeit ist es sogar zweifelhaft, ob die gewählten oder selbsternannten Interessenvertreter überhaupt die Interessen der Verbraucher vertreten. Ähnlich verhält es sich mit den Umweltschutzinteressen.

Überhaupt stellt sich die Frage, w e l c h e Interessen im Aufsichtsrat vertreten sein sollen. Lieferanten, Fremdkapitalgeber und Kunden bilden relativ unproblematische Gruppen. Sie verschaffen sich selbst Zugang zum Aufsichtsrat, je bedeutender ihre Leistung für die Unternehmung wird. Arbeitnehmerinteressen sind Kraft Gesetz im Aufsichtsrat vertreten. Problematisch sind Sonderinteressen wie Verbraucherschutz und Umweltschutz.

Als Ausweg aus den Schwierigkeiten der Repräsentation von Sonderinteressen durch einzelne Vertreter im Aufsichtsrat bietet sich die Lösung an, sämtliche Sonderinteressen zum "öffentlichen Interesse" zusammenzufassen. Die im folgenden dargestellten Reformvorschläge zu einer pluralen Unternehmungsverfassung bieten unterschiedliche Vorgehensweisen an.

4. Reformvorschläge zur pluralen Unternehmungsverfassung

1. Aus der Erschütterung der Legitimationsgrundlagen des Managements wurden unterschiedliche Schlüsse gezogen. Einige Empfehlungen richten sich auf eine Stärkung der Position der Aktionäre (vgl. z.B. Linhardt =Mitbestimmung 1 ff=, Kelso/Adler =Manifesto=, Hayek =Corporation 99 ff=). Andere akzeptieren die starke Stellung des Managements und appellieren an dessen gesellschaftliche Verantwortung (vgl. z.B. Eells =Meaning 335=, ders. =Government 282=, Drucker =Management-Praxis 522 ff=, Witte =Vertretung 122 ff=). Wirkli-

che Reformvorschläge zu einer pluralen Unternehmensverfassung sind nicht zahlreich. In den USA lassen sich schon vor dem ersten Weltkrieg Äußerungen führender Persönlichkeiten der Wirtschaft nachweisen, die feststellen, daß das Management der Unternehmung nicht nur gegenüber den Aktionären, sondern auch gegenüber den Arbeitnehmern und der Öffentlichkeit Verantwortung trägt. Repräsentanten dieser Haltung waren z.B. Vanderbuilt, Huntington, Carnegie, Rockefeller und Morgan (vgl. hierzu Steinmann =Großunternehmen 48=, der auch einen Überblick über die wichtigsten Reformvorschläge gibt).

Eells entwirft die Konzeption der "well-tempered corporation", die als eine private Institution ein maßvolles Gewinnziel verfolgt, sich jedoch auch ihrer Verpflichtungen gegenüber anderen Interessengruppen bewußt ist. Sie gibt sich ihre Verhaltensgrundsätze selbst, die dann durch das Management verwirklicht werden (vgl. Eells =Meaning 335 ff=). Eine ähnliche Position nimmt Drucker ein. Auch er betont die Mittlerposition des Managements zwischen den Interessengruppen, macht jedoch keine Vorschläge zur Unternehmensverfassung (vgl. Drucker =Management-Praxis 522 ff=).

In Deutschland zieht Rathenau aus der Tatsache der Trennung von Eigentum und Leitung den Schluß, daß die nun verantwortlichen Manager durch eine Pflichtennormierung zu einem ausgleichenden Verhalten gegenüber den Interessen der Aktionäre, Arbeitnehmer und der Allgemeinheit gebracht werden müssen (vgl. Rathenau =Aktienwesen 150 ff=). Witte stellt in der Diskussion um die Pflichtennormierung die Schwierigkeiten heraus, das öffentliche Interesse zu definieren und betont, daß die Entsendung von Vertretern gesamtwirtschaftlicher Instanzen ein schwerer Eingriff in die Wirtschaftsordnung darstellt und will es deshalb bei einem Appell an die Organe der Aktiengesellschaft belassen (vgl. Witte =Vertretung 122 ff=).

Zu den wirklichen Reformvorschlägen für eine p l u r a l e Unternehmungsverfassung gehört der Vorschlag des Deutschen Juristentages im Jahre 1955. Obwohl die Meinung zum Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit nicht einhellig war, hat der Ausschuß Modellvorschläge zu einer neuen Unternehmungsverfassung gemacht. Ein Vorschlag sieht den Ersatz der Hauptversammlung durch eine Vertreterversammlung vor, in der die Aktionäre, Arbeitnehmer und Vertreter des öffentlichen Interesses im Verhältnis 2:2:1 vertreten sein sollen. Die Vertreterversammlung wählt den Verwaltungsrat und dieser ernennt den Vorstand. Die Unternehmungsleitung soll ihr Mandat durch die Eigentümer, die Arbeitnehmer und die Allgemeinheit erhalten (vgl. Deutscher Juristentag =Untersuchungen 21 ff=).

Martin Lohmann war einer der Betriebswirte, die recht früh die Reformbedürftigkeit der Unternehmungsverfassung erkannten. Liest man seine dazu publizierten Aufsätze, so erstaunt die klare Sicht der Dinge, die den Analysen auch noch fast 20 Jahre nach ihrem Erscheinen Gewicht verleiht (vgl. z.B. Lohmann =Antiquierte Unternehmensverfassung 65 ff= und Schmidt =Gedanken 41 ff=). Er beschreibt die Entwicklung der Unternehmungsverfassung, ausgehend von der Ansicht, daß jedermann so viel im Unternehmen zu sagen habe, wie er durch das Ausmaß seiner Kapitaleinlage beweise, bis zum "Unternehmen an sich", wie es schon Rathenau und Schmoller gesehen haben (=ebenda 67 f=). Er selbst ist folgender Auffassung: "Der fortschreitende Industrialismus ruft einen Gegentyp des Unternehmens hervor, dessen Charakteristik das Werk ist, nicht die Alleinbestimmung, sondern Mitbestimmung, unter Zurückdrängung der Legitimation durch das Eigentum, und Handeln unter umfassenderen Gesichtspunkten als dem Druck von Wettbewerb und Haftung" (Lohmann =Antiquierte Unternehmensverfassung 68=). Er betont zwar, daß auch andere Schichten als die Anteilseigner ein Recht auf Selbstverwirklichung haben, will aber auch nicht, daß die Kapitalgeber bei der Reform der Unternehmungsverfassung

zu kurz kommen. Sein Vorschlag geht davon aus, daß die Unternehmung "gegenüber der Volkswirtschaft und einem großen Kreis von Interessenten" verpflichtet ist und deshalb muß "zur Eigentumsordnung (muß) also noch eine innere Ordnung der pluralistischen Interessen treten, die eben dadurch zur wirksamen Kooperation mit der Außenwelt befähigt werden". Ein "Berufsethos" des Managements reicht seiner Meinung nach nicht aus. Es geht um das Problem der "Ausbalancierung der Macht" (=ebenda 72=).

Steinmann gelangt aus der Erkenntnis, daß das Großunternehmen seine wirtschaftliche Machtstellung mißbrauchen kann, ebenfalls zum Ergebnis, diese Macht durch einen pluralistisch besetzten Unternehmensrat zu kontrollieren (vgl. Steinmann =Großunternehmen 165 f, 175 ff, 197=). Er schlägt vor, den Unternehmensrat aus Vertretern der Anteilseigner, Arbeitnehmer, Konsumenten und Vertretern des Gesamtinteresses zu bilden. Die Konsumentenvertreter sollen durch den Unternehmensrat kooptiert werden; eventuell soll ein Vertreter direkt durch Konsumentenorganisationen bestimmt werden. Die Vertreter des Gesamtinteresses bestehen aus Bundes-, Landes- und Kommunalvertretern, die vom jeweiligen Wirtschaftsminister ernannt werden und deren Verhalten vom Bundes- bzw. Landtag kontrolliert wird. Das Gesamtinteresse wird darüber hinaus durch die Vertreter aller übrigen Interessen wahrgenommen. Eine gesetzlich geregelte Interessenvertretung von Großgläubigern, Großlieferanten und Großabnehmern wird nicht für notwendig erachtet, da diese bei entsprechender Machtstellung den Weg in den Unternehmensrat finden (vgl. =ebenda 231 ff=). Aus dem Prinzip der gegengewichtigen Machtanordnung heraus wird die Einbeziehung des Managements in den Unternehmensrat abgelehnt.

Das Ergebnis der Kommissionsuntersuchung zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer (vgl. zum folgenden =Mitbestimmungskommission 172 ff=) orientiert sich am Aufsichtsrat, um die in der Unternehmung wirksamen Interessen von Anteilseignern

und Arbeitnehmern zusammenzuführen und zum Ausgleich zu bringen, da der Vorstand in sich homogen sein muß, um ein reibungsloses zielgerichtetes Handeln zu ermöglichen.

Die Lösung sieht eine knapp unterparitätische Besetzung des Aufsichtsrates vor, d.h. von 12 Aufsichtsratssitzen entfallen 6 auf die Anteilseigner und 4 auf die Arbeitnehmer, wobei 2 weitere Mitglieder mit der jeweiligen Mehrheit der beiden Seiten kooptiert werden sollen, so daß sich in Wirklichkeit das Verhältnis von 7:5 zugunsten der Anteilseigner ergeben wird. Ein bis zwei Arbeitnehmervertreter können dabei extern sein. Die Überparität der Anteilseigner soll auf vierfache Weise kompensiert werden. Erstens durch Einführung eines Begründungszwanges der Mehrheitsentscheidung, wenn die Arbeitnehmerseite überstimmt wurde. Zweitens durch eine begrenzte Entbindung der Aufsichtsratsmitglieder von der Verschwiegenheitspflicht. Drittens durch Berichte über das Zusammenspiel beider Seiten und viertens durch Vertretung der Arbeitnehmer in allen Ausschüssen.

Die Einbeziehung von Vertretern des "öffentlichen Interesses" wird bis auf Prof. Voigt von der Kommission abgelehnt. Sie gelangte zwar durch ihre Anhörungen zur Auffassung, daß auch heute schon in vielen Aufsichtsräten Personen sitzen, die das öffentliche Interesse zum Ausdruck bringen, kann sich aber nicht entschließen, solche Personen bewußt einzusetzen. Sie ist der Meinung: "daß es in erster Linie Aufgabe der Märkte und der staatlichen Aufsicht ist, das öffentliche Interesse zur Geltung zu bringen" (=Mitbestimmungskommission 191=). Dagegen verweist Prof. Voigt darauf, daß eine Erweiterung der Interessenvertretung im Aufsichtsrat durch fallweise Einbeziehung von Bankenvertretern, befreundeten Unternehmen, Kunden und Lieferanten, sowie Vertretern der öffentlichen Hand faktisch schon stattgefunden habe, man sich aber darauf nicht verlassen könne. Er meint: "Staatliche Schutzbestimmungen können nie vollständig gleiche Wirkung erfüllen wie eine frühzeitige Berücksichtigung

des öffentlichen Wohls in der Willensbildung der Unternehmensorgane" (Sachverständigenkommission =Mitbestimmung 192 f=). Mit anderen Worten geht es ihm darum, die Allokationsentscheidung der Unternehmung zu beeinflussen, um nicht erst unerwünschte Ergebnisse beseitigen zu müssen. Gleichzeitig sollen dadurch übermäßige staatliche Reglementierungen vermieden werden. Er schlägt deshalb vor, die beiden kooptierten Mitglieder zur Vertretung des öffentlichen Wohls zu verpflichten.

Der Vorschlag der CDU-Sozialausschüsse sieht die Ablösung des Aufsichtsrats durch das Board-System vor. Ein Verwaltungsrat soll die Grundzüge der Unternehmungspolitik bestimmen. Er ist paritätisch mit Vertretern der Kapital- und Arbeitnehmerseite besetzt und wird ergänzt durch Managementvertreter im Vorstandsrank. Das Kräfteverhältnis soll 4:4:2 sein. Ein früherer Vorschlag sah eine Unternehmensversammlung vor, in der Anteilseigner und Arbeitnehmer je 40 % der Sitze innehaben, während die verbleibenden 20 % der Mitglieder auf Vorschlag staatlicher Instanzen als Vertreter des "Öffentlichen Interesses" kooptiert werden (vgl. Steinmann =Mitbestimmung 2692= und Fischer =Mitbestimmung 192=).

2. Die tatsächliche Entwicklung nahm jedoch einen anderen Verlauf. Wie schon vor dem zweiten Weltkrieg in der Weimarer Republik (vgl. hierzu Anthes =Mitbestimmung=, Naphtali =Wirtschaftsdemokratie=) setzten sich diejenigen Bestrebungen durch, die eine Verstärkung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat forderten. Der herrschenden kapitalorientierten Unternehmungsverfassung des frühen 19. Jahrhunderts wurde damit die Antithese des 19. Jahrhunderts entgegengesetzt: Arbeitnehmerorientierung. Eine erste gewerkschaftliche Streikdrohung führte 1951 zum Montanmitbestimmungsgesetz und damit zur paritätischen Mitbestimmung im Montan-Bereich. Im Jahre 1952 wurde das Betriebsverfassungsgesetz verabschiedet, das inhaltlich an das Betriebsrätegesetz

von 1922 anknüpfte. Das Betriebsverfassungsgesetz vom 15.1.1972 bringt eine Erweiterung der Einflußmöglichkeiten des Betriebsrates in sozialen und personalen Angelegenheiten (§§ 80 ff, §§ 90 ff, § 111 Betr.V.Gesetz), aber keine wesentlichen Veränderungen der Mitwirkung in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Die Paragraphen 76/77 Betr.V.Gesetz von 1952, die die Drittelparität im Aufsichtsrat für bestimmte Unternehmungen vorschreiben, bleiben bestehen (§ 129 Betr.V.Gesetz 1972). Der lange Kampf der Gewerkschaften um die paritätische Aufsichtsratsmitbestimmung der Arbeitnehmer wird vorläufig durch das Mitbestimmungsgesetz vom 6.5.1976 entschieden, das nur Kapitalvertreter und Arbeitnehmervertreter vorsieht.

Das neue Gesetz gilt für Kapitalgesellschaften und Konzerne mit mehr als 2000 Arbeitnehmern. Es sieht keine volle Parität vor, da die Anteilseigner es in der Hand haben, den Aufsichtsratsvorsitzenden zu wählen und dieser im Fall des Stichtentscheids zwei Stimmen hat. Die Institution des Arbeitsdirektors aus dem Montan-Bereich wird übernommen. Ein Teil der Arbeitnehmervertreter kommt aus den Gewerkschaften. Die restlichen Sitze sind auf Arbeiter, Angestellte und leitende Angestellte entsprechend ihrem Anteil an der Belegschaft zu verteilen (vgl. =Mitbestimmungsgesetz=). Die Reformbestrebungen für eine plurale Unternehmungsverfassung haben damit vorerst keine gesetzliche Berücksichtigung erfahren.

3. Die bisherigen Vorschläge zu einer pluralen Unternehmungsverfassung vernachlässigen allerdings entweder die starke Machtposition des Managements oder sie übersehen die Repräsentationsproblematik der Sonderinteressen. Steinmanns Vorschlag - als der am besten ausgebaute Vorschlag zu einer pluralen Unternehmungsverfassung - löst Bedenken aus hinsichtlich der Vertretung der Konsumenteninteressen und staatlicher Interessen im Aufsichtsgremium. Wenn Konsumenteninteressen vertretungsfähig sind, dann kann man schwer-

lich den Vertretern von Umweltinteressen und beliebigen in Zukunft auftretenden Sonderinteressen den Zugang zum Aufsichtsgremium verweigern. Staatliche Vertreter im Aufsichtsgremium sind insofern fehl am Platz, als es hier um die Bestimmung der Unternehmungspolitik im Aktionsspielraum der Unternehmung geht, den der Staat eben nicht durch Gesetzgebungskompetenz selbst ausfüllen wollte. Staatliche Vertreter haben also keine Legitimationsgrundlage. Steinmann lehnt die Einbeziehung von Vertretern des Managements in den Aufsichtsrat mit dem Argument der gegengewichtigen Machtkontrolle ab. Dieses Argument geht jedoch an der Realität vorbei.

Im folgenden wird das Grundmodell einer pluralen Unternehmungsverfassung entwickelt, das von der Realität der Machtstellung des Managements ausgeht und den Versuch macht, diese durch offene Einbeziehung in das Führungsgremium der Unternehmung für die Entscheidungen nutzbar zu machen, aber auch durch wirksame Vorschriften zu begrenzen, sowie eine akzeptable Einbeziehung der übrigen Umweltinteressen zu erreichen.

5. Modell einer pluralen Unternehmungsverfassung

1. Als Spitzengremium der Unternehmung, in dem die plurale Unternehmungsverfassung personell institutionalisiert werden soll, wird ein U n t e r n e h m u n g s r a t vorgeschlagen, in dem sämtliche wichtigen Interessen repräsentiert werden. Im folgenden geht es darum, sowohl Art und Zahl der einzelnen Vertreter festzulegen, als auch sicherzustellen, daß möglichst keine Gruppe ein Übergewicht besitzt. Die Analyse des Aufsichtsrates und des Board-Systems machte deutlich, daß beide Systeme zu einem Übergewicht des Managements tendieren. Der deutsche Aufsichtsrat, wie ihn der Gesetzgeber versteht, beruht darüber hinaus auf der Fiktion der Trennung von Einfluß und Kontrolle. Will man

hier Veränderungen erreichen, müssen Vorschriften erlassen werden, die vor allem darauf gerichtet sind, daß keine Gruppe den gemeinsamen Entscheidungsprozeß weitgehend bestimmt. Dies ist nicht ausschließlich ein quantitatives Problem; ebenso wichtig sind qualitative Regelungen hinsichtlich der Kommunikationsstruktur und der Gestaltung des Entscheidungsprozesses.

Als Gruppen, die Vertreter in den Unternehmensrat entsenden, kommen die Anteilseigner, die Arbeitnehmer und das Management in Frage. Vertreter sonstiger Umweltinteressen bleiben in einem ersten Schritt zunächst unberücksichtigt. Die bewußte Einbeziehung des Managements ergibt sich aus der Einsicht, daß sein Einfluß bei den anstehenden Entscheidungen auf jeden Fall sehr groß ist, diesem Einfluß jedoch am besten durch offenes Einbeziehen in den Entscheidungsprozeß begegnet werden kann. Das Modell des Unternehmensrats hat dann folgendes Aussehen:

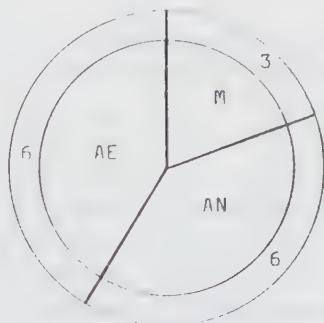


Abb. 15: Gruppen im Unternehmensrat

Es wird also von einer gleichen Anzahl von Anteilseignervertretern (AE) und Arbeitnehmervertretern (AN) ausgegangen, während das Management (M) halb so viele Vertreter entsendet; etwa im Verhältnis 6:3:6. Damit ist der Streit um die paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmer umgangen, indem deren Parität gegenüber den Anteilseignern zwar gesichert ist, aber die Managementvertreter als Bindeglied zwischen beiden Gruppen und als Vertreter der Unternehmung als Institution fungieren. Aufgabe dieses Unternehmensrates ist es, die strategischen Zielsetzungsent-

scheidungen herbeizuführen, deren Umsetzung in eine konkrete Geschäftspolitik dem Management obliegt. Unterhalb des Unternehmerrates bleibt also die bisherige Gliederung in Vorstand, Direktoren etc. erhalten. Hierzu bedarf es einer rechtzeitigen Einschaltung des Unternehmerrates in den Planungsprozeß der strategischen Unternehmensplanung.

Um eine beherrschende Stellung des Managements zu vermeiden, werden die Vertreter der Anteilseigner - o h n e Vorschlagsrecht des Vorstandes - von der Hauptversammlung gewählt. Da eine Vorrangstellung des Managements aufgrund der besseren Informationsmöglichkeiten nicht ausgeschlossen werden kann, wird im Recht des Unternehmerrates zur A u s - w a h l des Vorstandes ein außerordentlich wichtiges Instrument der Einflußnahme gesehen (vgl. auch =Mitbestimmungskommission 178=).

2. In der folgenden Abbildung sind m ö g l i c h e Interessenvertreter, die im Unternehmerrat vorhanden sein können, wiedergegeben.

Links der Mitte stehen sämtliche möglichen Vertreter, die normalerweise der Kapitaleseite zugerechnet werden. Rechts der Mitte sind die Arbeitnehmervertreter aufgeführt. Aus der Abbildung wird ersichtlich, welche Vielfalt innerhalb der global als "Kapitaleseite" bezeichneten Gruppe herrscht. Vom Großaktionär über Bankenvertreter und Vertreter des Staates bis zu Wissenschaftlern und Technikern ist hier alles vertreten, was - außer dem Management und den Arbeitnehmern - eine Bedeutung für die Unternehmung hat, wobei sich diese Bedeutung aus den unterschiedlichsten Tatbeständen herleitet. Solche Tatbestände können sein: Eigenkapitalhergabe, Fremdkapitalhergabe, bedeutende Lieferbeziehungen, staatliche Beteiligung oder wissenschaftliche Leistung.

Kapital

Arbeits

Management

GA	KLA	BD	BF	BE	GK	GL	(E) ^M	ST	W/T	UI	A	A	AB	AB	AB	AB	AE	AE	AE	UI	M
----	-----	----	----	----	----	----	------------------	----	-----	----	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	---

GA = Großaktionärsvertreter

KLA = Kleinaktionärsvertreter

BD = Bankenvertreter (Depotstimmrecht)

BF = Bankenvertreter (Fremdkapital)

BE = Bankenvertreter (Beteiligung)

GK = Großkunde

GL = Großlieferant

(E)^M = (Ehemaliger) Manager

ST = Vertreter des Staates (zumeist Beteiligung)

W/T = Wissenschaftler oder Techniker

A = Arbeitnehmervertreter

AB = Arbeitnehmervertreter (Betriebsrat)

AE = Arbeitnehmervertreter (Extern)

UI = Vertreter der Umweltinteressen

M = Vertreter des Managements

Abb. 16: Die plurale Struktur des Unternehmerrates

Bei den Arbeitnehmervertretern kann unterschieden werden in Arbeitnehmervertreter ohne und mit Betriebsratsfunktion und solche, die von außerhalb der Unternehmung, also aus dem Bereich der Gewerkschaften, kommen. Die Vertreter des Managements - durch Vorstände repräsentiert - bilden die dritte Kategorie von Vertretern im Aufsichtsrat. Ihnen kommt die Aufgabe zu, den Standpunkt der "Unternehmung als Institution" zu vertreten, die für alle Beteiligten Fortbestand, Wachstum und angemessene Leistungsanreize bieten muß. In diesem Zusammenhang werden die Managementvertreter auch eigene Interessen - vor allem nach Unabhängigkeit in der Geschäftsführung - zur Geltung bringen. Solche Bestrebungen können nicht unterbunden werden. Die Pluralität der Interessen im Unternehmungsrat bietet jedoch einige Gewähr dafür, daß die unterschiedlichen Zielsetzungen sich gegenseitig begrenzen.

3. Innerhalb dieses Unternehmungsrates gilt es nun, die bisher vernachlässigten Umweltinteressen, die nicht einer gesetzlichen Regelung unterliegen, zu verankern. Die Schwierigkeiten, die hierbei entstehen, sind im vorherigen Abschnitt erörtert worden. Sie führten dazu, daß sowohl Vertreter einzelner Sonderinteressen wie Konsumentenschutz und Umweltschutz als auch staatliche Vertreter nicht in Frage kommen. Um dennoch eine Vertretung dieser Sonderinteressen zu ermöglichen, wird hier auf Vertreter der "Umwelt-Interessen" zurückgegriffen, die jeweils zur Kapitalseite und Arbeitnehmerseite kooptiert werden. Ihnen obliegt die Vertretung sämtlicher Sonderinteressen.

Diese Vertreter sollen Personen des öffentlichen Lebens sein, die - z.B. als Wissenschaftler oder Publizisten - eine gewisse U n a b h ä n g i g k e i t genießen. Um ihre Wirksamkeit zu erhöhen, wird ihnen ein Stab an die Hand gegeben, der die Auswirkungen der Unternehmungspolitik auf Konsumenten und Umwelt sowie sonstige Sonderinteressen analysiert. In Zusammenhang mit einem System volks-

wirtschaftlicher und betrieblicher Sozialindikatoren können die Auswirkungen der Unternehmung auf die gesamte Umwelt deutlich gemacht werden. Anhand der Entwicklung der einzelnen Sozialindikatoren kann dann die verfolgte Politik abgelesen werden und es dürfte sich von daher auch die Gefahr abschwächen, daß sich alle Interessenvertreter im Unternehmensrat auf Kosten der Allgemeinheiten oder schwach vertretener Sonderinteressen einigen (vgl. zur Möglichkeit einer solchen Einigung Alewell =Auswirkungen 204=). Damit ist keine Optimallösung erreicht, aber ein weiterer Schritt in Richtung einer gesamtgesellschaftlich rationalen Konfliktaustragung.

III. Die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer

1. Allgemeine Charakterisierung

Die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer ist der letzte Problemkreis, den es im Zusammenhang mit der Themenstellung zu klären gilt. Die Großunternehmung als eine wirtschaftliche Institution mit gesellschaftlicher Verantwortung und einer pluralen Unternehmungsverfassung bedarf auch einer spezifischen Erfolgsverteilungskonzeption. Die Problemstellung würde es nahe legen, die gesamte Erfolgsverteilung der Unternehmung zu analysieren. Dies kann jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht geleistet werden. Im Vordergrund steht vielmehr das Problem der Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, das ja in der Tat ein Zentralproblem der Erfolgsverteilung - unabhängig von der Unternehmungsgröße - darstellt.

Besonders von neoliberaler Seite wird der Zusammenhang zwischen der Überlassung von Risikokapital und Gewinn- bzw. Verlustbeteiligung betont. Nach diesen Auffassungen ist zur Gewinnbeteiligung mindestens eine Verlustbeteiligung nötig, damit die Arbeitnehmer die unternehmerischen Risiken auch finanziell tragen. Gerade aus einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer durch Vertreter im Aufsichtsrat wird die Notwendigkeit der Verlustbeteiligung gefolgert, da sonst eine Asymmetrie der Chancen- und Risikenverteilung zwischen Kapitalgebern und Arbeitnehmern vorliegt und nur im Fall der Verlustbeteiligung davon gesprochen werden kann, daß auch die Arbeitnehmer das Risiko der von ihnen mitbestimmten Entscheidungen tragen.

Die Kapitalbeteiligung kann aus dieser Sicht dann vermieden werden, wenn es gelingt, sie durch äquivalente Maßnahmen zu ersetzen. Ein solcher Ersatz liegt beispielsweise im Modell von Engels/Steinbrenner vor, wo das unternehmerische Risiko in ein Einkommensrisiko für die Arbeitnehmer

umgewandelt wird (vgl. Steinbrenner =Unternehmensverfassung 85 ff=, Engels =Miteigentum 44 ff=). Das Argument, daß die Arbeitnehmer das Unternehmungsrisiko durch ihr Arbeitsplatzrisiko mittragen, wird nicht anerkannt, da dieses Risiko über die Arbeitslosenversicherung teilweise abgedeckt wird (vgl. z.B. Engels =Marktwirtschaft 51=).

Andererseits fordern Arbeitnehmer und Gewerkschaften eine Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Aber auch Wissenschaftler und unabhängige Institutionen sehen in der Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer ein Mittel, um der Beseitigung des Privateigentums an den Produktionsmitteln entgegenzuwirken (vgl. z.B. Krelle =Ertragsbeteiligung 35 ff=, Gaugler =Erfolgsbeteiligung 806=). Gaugler stellt fest: "Zunehmend wird der von Nicklisch u.a. formulierte theoretische Ansatz akzeptiert, wonach das arbeitsvertraglich vereinbarte Arbeitsentgelt (Lohn/Gehalt) lediglich einen vorausgewährten Anteil am erwirtschafteten Erfolg verkörpert; die Erfolgsbeteiligung stellt dann ein zusätzliches, vom ökonomischen Erfolg des arbeitgebenden Unternehmens abhängiges Arbeitseinkommen dar" (Gaugler =Erfolgsbeteiligung 794=).

Die Akzeptanz der Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer hat unterschiedliche Gründe (vgl. zum folgenden auch Gaugler =Gewinnbeteiligung 607= und =Erfolgsbeteiligung 794 f=):

- (1) Die Anerkennung der Berechtigung erfolgt aus dem Motiv heraus, den Kapitalismus auf eine breite Basis zu stellen (Volkskapitalismus-Argument).
- (2) Der Zusammenhang zwischen Gütereinsatz im Leistungsprozeß und der Beteiligung am erzielten Ergebnis wird grundsätzlich anerkannt (Leistungsäquivalenz-Argument).
- (3) Die Beteiligung soll zu einem Abbau der Spannungen zwischen Arbeitnehmern und Kapitalgebern führen, die Tarifauseinandersetzung entschärfen und zu einer breiteren Vermögensstreuung beitragen (Sozialpolitische Argumente).

- (4) Die Beteiligung soll zu einer besseren Anpassung der Arbeitseinkommen an die Konjunkturlage verhelfen (Wirtschaftspolitisches Argument).
- (5) Von der Beteiligung wird eine Erziehung der Arbeitnehmer zu ökonomischem Verhalten im Leistungsprozeß erwartet (Wirtschaftlichkeits-Argument).

Sowohl die Entscheidung für als auch gegen eine Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer ist letztendlich nur durch den Rückzug auf Werte entscheidbar. Heinen beschreibt das Dilemma, in dem sich die Wissenschaft befindet, wenn sie Empfehlungen über anzustrebende Verteilungsstrukturen abgeben will (vgl. Heinen =Elemente 60=):

- (1) Sie kann das Verteilungsziel als Zusammenfassung der Verteilungsziele der einzelnen Interessenten ansehen. Diese Zielfunktion stützt sich damit auf die bestehende Machtstruktur zwischen den Koalitionsmitgliedern.
- (2) Der Forscher kann sein Wertsystem bekenntnishaft einführen. Damit wird jedoch das Postulat der Wertfreiheit aufgegeben. Die getrennte Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für die verschiedenen Interessenlagen, ohne deren Gewichtung und Aggregation zu einer Zielfunktion, hält Heinen für sehr schwer durchführbar, ohne daß die neutrale Position aufgegeben wird.

Er empfiehlt deshalb theoretische Erkenntnisse zur Verfügung zu stellen, die den Verteilungsprozeß für alle Beteiligten transparenter machen, d.h. den Kontrahenten im Verteilungskonflikt "Ersatzkriterien" einer gerechten Verteilung an die Hand gibt (Heinen =Elemente 60=). Damit bleibt die eigentliche Entscheidung den Politikern überlassen, wenn man davon ausgeht, daß eine generelle Entscheidung nötig ist und das Problem nicht durch unterschiedliche betriebliche Vereinbarungen gelöst werden kann.

Im folgenden soll versucht werden, theoretische Erkenntnisse über die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer zur Verfü-

gung zu stellen, die dazu beitragen, den Verteilungskonflikt zu lösen. Es ist jedoch klar, daß sich aus den bisherigen Ergebnissen, insbesondere aus der pluralen Unternehmensverfassung, die Relevanz einer Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer ergibt. Die Anerkennung einer pluralen Unternehmensverfassung zieht folgerichtig auch die Beteiligung am Unternehmungserfolg nach sich.

2. Arten der Erfolgsbeteiligung

1. Die Möglichkeiten einer Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer sind vielfältig. Im folgenden Schaubild sind die wesentlichen Arten festgehalten (vgl. Gaugler =Erfolgsbeteiligung 797 ff= und Goossens =Erfolgsbeteiligung=). Weitere Unterscheidungen sind durchaus möglich.

Die Erfolgsbeteiligung umfaßt die drei Formen der Gewinnbeteiligung, der Ertragsbeteiligung und der Leistungsbeteiligung mit ihren jeweiligen Unterformen (vgl. auch Gaugler =Erfolgsbeteiligung 797 f=). Wie aus Abb. 17 ersichtlich ist, unterscheiden sich die verschiedenen Arten der Erfolgsbeteiligung durch eine unterschiedliche Beteiligungsbasis. Im Mittelpunkt der Auseinandersetzungen steht die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Die einzelnen Arten der Erfolgsbeteiligung können außerdem danach unterschieden werden, ob die Beteiligung

- (1) betrieblich oder überbetrieblich
- (2) gesetzlich oder tarifvertraglich

geregelt ist. Betriebsindividuelle Modelle können die Beteiligungsbasis frei wählen, wobei die Ziele, die mit der Beteiligung erreicht werden sollen, beachtet werden müssen, während eine gesetzliche Beteiligungsregelung eine einheitliche Basis finden muß (vgl. Gaugler =Erfolgsbeteiligung 799=).

Erfolgsbeteiligung

Gewinnbeteiligung (ohne/mit Kapitalbeteiligung, ohne/mit Verlustbeteiligung)	Ertragsbeteiligung	Leistungsbeteiligung
o Dividendenbeteiligung	o Umsatzbeteiligung	o Mehrleistungsbeteiligung
o Unternehmensgewinnbeteiligung	o Rohertragsbeteiligung	o Kostenersparnisbeteiligung
o Betriebsgewinnbeteiligung	o Wertschöpfungsbeteiligung	o Produktivitätsbeteiligung
o Substanzgewinnbeteiligung	o Nettoertragsbeteiligung	
o Handelsbilanz-/Steuerbilanz- gewinnbeteiligung		

Abb. 17: Arten der Erfolgsbeteiligung

3. Ziele und Arten der Beteiligungsmodelle

Erfolgsbeteiligungsmodelle stellen jedoch nur eine Art von Beteiligungsmodellen dar. Insgesamt können drei grundsätzliche Arten von Beteiligungsmodellen unterschieden werden, die jeweils unterschiedliche Ziele verfolgen (vgl. zum folgenden Esser/Faltlhauser =Beteiligungsmodelle 21 ff=, die eine ähnliche Klassifikation vornehmen):

- (1) Reine Erfolgsbeteiligungsmodelle
- (2) Reine Kapitalbeteiligungsmodelle
- (3) Laborismusmodelle

Die folgende Abbildung zeigt die wesentlichen Beteiligungsmodelle und Vermögensbildungsmodelle. Zwischen Beteiligungsmodellen und Vermögensbildungsmodellen besteht insofern ein Zusammenhang, als heute ein Modell gesucht wird, das die drei Zielsetzungen Erfolgsbeteiligung, Kapitalbeteiligung und Vermögensbildung erfüllen kann.

Reine Erfolgsbeteiligungsmodelle (1) realisieren eine der möglichen Arten der Erfolgsbeteiligung, ohne damit eine Kapitalbeteiligung zu verbinden. Reine Kapitalbeteiligungsmodelle (2) streben eine erhöhte Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter an, ohne durch eine Erfolgsbeteiligung dazu beizutragen. Laboristische Erfolgs- und Kapitalbeteiligungsmodelle (Laborismusmodelle) (3) erstreben eine erhöhte Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer durch entsprechende Verwendung der Mittel aus der Erfolgsbeteiligung, die ohne Vorliegen einer Kapitalbeteiligung gewährt wird. Der Mitarbeiter bezieht dann aus drei Quellen Einkommen (vgl. Esser/Faltlhauser =Beteiligungsmodelle 20=), nämlich:

- (1) den Grundlohn
 - (2) den Erfolgsanteil
 - (3) Erfolgsanteil aufgrund der Kapitaleinlage
- } aufgrund der Mitarbeit

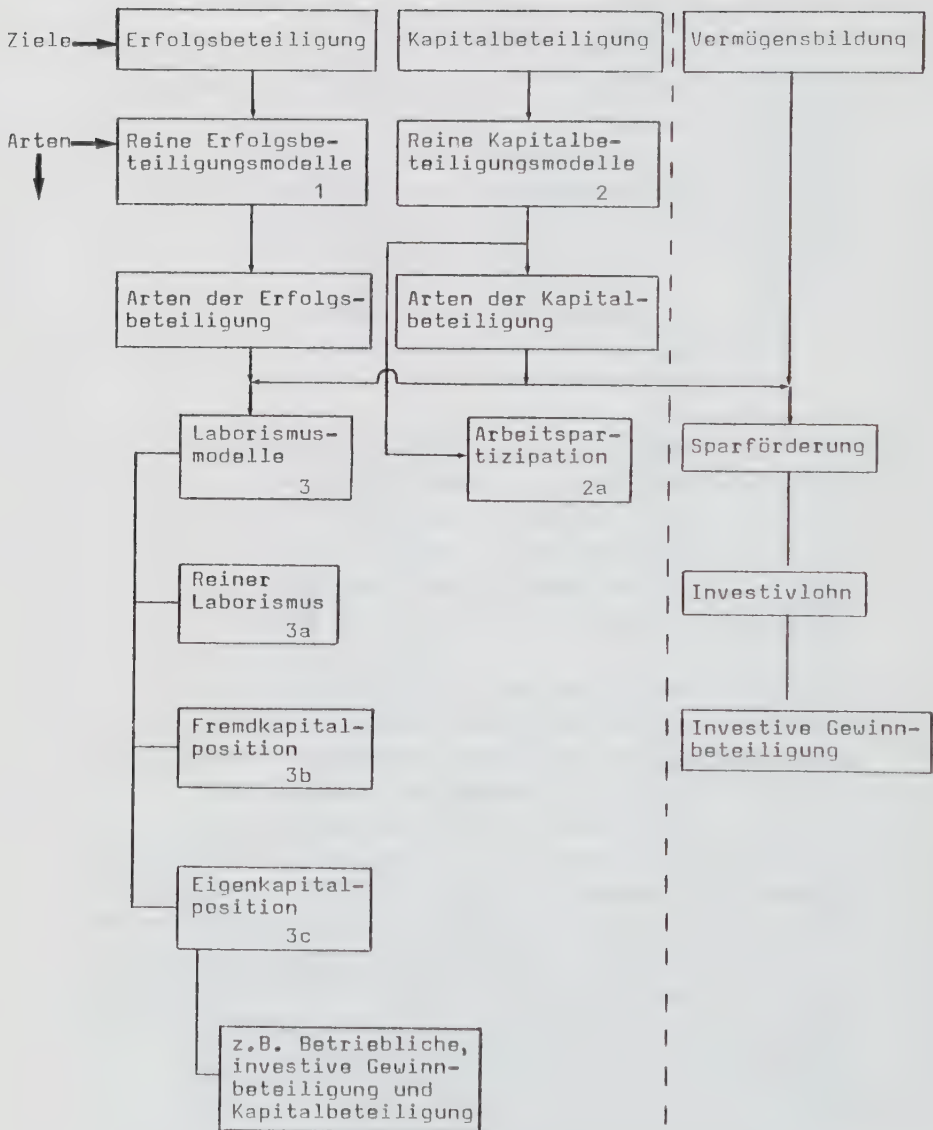


Abb. 18: Beteiligungsmodelle und Vermögensbildungsmodelle

Die einzelnen Laborismusmodelle unterscheiden sich durch die unterschiedlichen Arten der Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen, die kombiniert werden, sowie dadurch, wie eng die Verknüpfung zwischen beiden Beteiligungsformen ist.

Rein laboristische Beteiligungsmodelle (3a) gehen davon aus, daß das Kapital zu 100 Prozent in den Händen der Arbeitnehmer liegt. Sie sind am jugoslawischen Wirtschaftssystem orientiert, können dieses jedoch nicht voll nachvollziehen, da im Gegensatz zum jugoslawischen Modell nicht der Staat Kapitalgeber ist, sondern die Arbeitnehmer über eine Erfolgsbeteiligung - wie beispielsweise im Fall "Porst-KG" - das Altkapital ablösen. Weit bedeutender sind die Laborismusmodelle, die zu einer Beteiligung der Arbeitnehmer als Fremdkapitalgeber (3b) bzw. als Eigenkapitalgeber (3c) führen und die Wahrnehmung der damit verbundenen Rechte ermöglichen. Insbesondere die Beteiligungsmodelle mit Eigenkapitalgeberposition der Arbeitnehmer tragen dazu bei, den Vorwurf der ungleichen Verteilung wirtschaftlicher Verfügungsmacht in der Marktwirtschaft abzubauen.

Eine interessante Variante der reinen Kapitalbeteiligungsmodelle wurde von Engels/Steinbrenner entwickelt (vgl. Engels =Miteigentum 44 ff=, Steinbrenner =Unternehmensverfassung 1 ff, 85 ff=). Das Modell der Arbeitspartizipation (2a) ist kein Laborismusmodell, da eine Erfolgsbeteiligung nicht aufgrund der Arbeitsleistung erfolgt, sondern aufgrund des übernommenen finanziellen *R i s i k o s*, ohne daß eine Kapitalbeteiligung vorliegt. Das Modell sieht vor, daß die Arbeitnehmer unternehmerisches Risiko übernehmen, indem sie mit Teilen ihres Einkommens haften, dann aber kein Arbeitsplatzrisiko eingehen. Arbeitsplatzrisiko - Auswirkung des allgemeinen unternehmerischen Risikos - wird in Einkommensrisiko transformiert. Reicht das zur Risikoabdeckung vorgesehene und individuell bestimmte Einkommen nicht aus zur Haftung, soll die Bundesanstalt für Arbeit - die ja durch Wegfall des Arbeitslosengeldes entlastet wird -

dafür einstehen. Hierdurch wäre nach Engels/Steinbrenner die Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital erreicht: beide können Risiko und Verantwortung übernehmen, während dies heute nur dem Kapitaleigner möglich ist.

Während in den Laborismusmodellen über eine Einkommensverteilung zugunsten der Arbeitnehmer und deren Anlage in Beteiligungstiteln eine Verbreiterung der betrieblichen Beteiligungsbasis erreicht werden soll, wird im Modell der Arbeitspartizipation vor allem der Risikoaspekt einer Beteiligung betont. Engels schreibt: "Die Legitimation der Herrschaft beruht auf der Übernahme von Risiko und auf der gewinnabhängigen Entlohnung des überlassenen Faktors" (Engels =Miteigentum 45=). Im Modell der Arbeitspartizipation wird der Versuch gemacht, die Risikohaftung des Anteilseigners nachzubilden, während die finanziellen Aspekte der Kapitalbeteiligung in den Hintergrund treten.

V e r m ö g e n s b i l d u n g s m o d e l l e haben die Absicht, die Vermögensbildung der Arbeitnehmer durch unterschiedliche Maßnahmen zu fördern. Es können als wichtigste Verfahren der Investivlohn, die investive Gewinnbeteiligung und die staatliche Sparförderung unterschieden werden (vgl. z.B. Schillert =Vermögenspolitik 31=). Investivlohn und investive Gewinnbeteiligung verändern die Einkommensverteilung, indem sie die Gewinnquote senken bzw. entstandene Gewinne umverteilen. Der Investivlohn setzt hierzu an der originären Einkommensverteilung an, indem er die Gewinnquote dadurch ändert, daß er den Arbeitnehmern mehr Lohn zukommen läßt, während die investive Gewinnbeteiligung durch Austausch der Empfänger eine Umverteilung entstandener Gewinne erreichen möchte (vgl. Oberhauser =Investivlohn 1072 f= und Schillert =Vermögenspolitik=). Bei beiden Verfahren besteht die Gefahr der Überwälzung der Vermögensbildungsmaßnahmen (vgl. Kromphardt =Vermögensbildung 124 f=).

Vermögensbildungsmodelle sind insofern relevant, als in neuerer Zeit die Koppelung von Gewinnbeteiligung, Kapitalbeteiligung und Vermögensbildung in einem Modell angestrebt wird (vgl. auch zum folgenden Oberhauser =Gewinn- und Kapitalbeteiligung 373 ff=). Ein solches Modell soll die drei wesentlichen Ziele der Erfolgsbeteiligung, der Beteiligung am Produktivkapital und der Vermögensbildung erfüllen.

2. Es kann an dieser Stelle nicht die gesamte Diskussion um die Vermögensbildung und Mitarbeiterbeteiligung wiedergegeben werden. Will man eine flexible, individuell gestaltbare Erfolgsbeteiligung, die sowohl der Unternehmung als auch den Mitarbeitern ein großes Maß an individueller Freiheit sichert, dann bietet sich eine investive betriebliche Gewinnbeteiligung gekoppelt mit einer (beiderseits) freiwilligen Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am arbeitgebenden Unternehmen an (ebenso Oberhauser =Gewinn- und Kapitalbeteiligung 373 ff=).

Das Modell könnte in groben Zügen folgendes Aussehen haben:

- o Unternehmungen ab einem bestimmten Jahresgewinn beteiligen ihre Mitarbeiter mit einem bestimmten Prozentsatz am Gewinn.
- o Die Abgabe kann im Fall der Kapitalbeteiligung an der arbeitgebenden Unternehmung in Anteilswerten geleistet werden. Auf jeden Fall unterliegt sie der Pflicht zu einer investiven, vermögensbildenden Anlage.
- o Die Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung - insbesondere als Eigenkapitalgeber - soll durch steuerliche Vergünstigung oder einen geringeren Gewinnabgabesatz vergrößert werden.

Die Vorteile eines solchen Modells - insbesondere gegenüber einer überbetrieblichen fondsbezogenen Lösung - sind:

- Weiterer Abbau der Spannungen zwischen Kapital und Arbeit

- Teilhabe der Arbeitnehmer am Erfolg ihrer Unternehmung
- Liquiditätsmäßige Entlastung, wenn die Beträge als Eigenkapital in der Unternehmung bleiben
- Freie Wahl der Art der Vermögensbildung
- Freie Wahl der Art der Kapitalbeteiligung
- Verbesserung der Einkommens- und Vermögensverteilung zugunsten der Arbeitnehmer
- Individuelle - und nicht kollektive - Vermögensbildung der Arbeitnehmer
- Günstige Wirkungen auf die Stabilitätspolitik

Die Entwicklung und Zurverfügungstellung entsprechender Beteiligungsmodelle läge weiterhin im Ermessen der einzelnen Unternehmung. Große Kapitalgesellschaften wären aufgrund ihrer Konstruktion prädestiniert zur Aufnahme neuer Arbeitnehmer-Kapitalisten, während kleine GmbH's und Personengesellschaften hierfür kaum in Frage kommen.

3. Im folgenden können nicht sämtliche Probleme, die mit der Einführung eines solchen Modells verbunden sind, erörtert werden. Im Mittelpunkt stehen deshalb drei grundsätzliche Probleme, die sich aus einer Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer für die Unternehmung ergeben. Diese wesentlichen Problemkreise sind:

- (1) Die Überwälzungsmöglichkeit der Erfolgsbeteiligung
- (2) Die Veränderung der Haftungsstruktur der Unternehmung
- (3) Der Einfluß auf den Unternehmungsrat.

Die Frage nach der Überwälzbarkeit der Erfolgsbeteiligung ist für die Unternehmung insofern von Bedeutung, als sie beim Bestehen von Überwälzungsmöglichkeiten letztlich nicht die Last der Erfolgsbeteiligung trägt, sondern diese beispielsweise an den Verbraucher weitergeben kann.

Eine Veränderung der Haftungsstruktur der Unternehmung - gemessen an der Relation Eigenkapital/Fremdkapital - kann sich dadurch ergeben, daß bisherige Beteiligungskapitalgeber ihre Anlagen abziehen, ohne daß neue Beteiligungskapitalgeber an deren Stelle treten. Eine Verschlechterung der Haftungsstruktur würde ein erhöhtes Kapitalstrukturrisiko nach sich ziehen; ein Argument, auf das insbesondere neo-liberale Ökonomen hinweisen.

Eine Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer hat insofern Einfluß auf die Leitungsstruktur der Unternehmung, als im Unternehmungsrat auch Arbeitnehmer-Kapitalisten vertreten sein werden. Hier gilt es Überlegungen anzustellen, wie diese sinnvoll in den Unternehmungsrat eingebaut werden können.

4. Wesentliche Probleme einer Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer

a) Überwälzbarkeit der Erfolgsbeteiligung

Im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem ist es durchaus möglich, daß seitens der Unternehmungen zwar eine Erfolgsbeteiligung gewährt wird, die Unternehmungen diese jedoch gar nicht tragen, sondern auf andere Gruppen abwälzen. Überwälzungsmöglichkeiten bestehen hinsichtlich der Arbeitnehmer, indem Löhne und Gehälter gekürzt werden, der Fremdkapitalgeber durch Kürzung der Zinsen und der Verbraucher, indem diese über erhöhte Preise die Erfolgsbeteiligung letztlich bezahlen. Damit wäre auch die Wirkung der Erfolgsbeteiligung auf die Einkommensverteilung zunichte gemacht, die in einer Umverteilung der entstandenen Gewinne bestanden hätte (vgl. Schillert =Vermögenspolitik 66 f=).

Aus der Verbindung der Kreislauftheorie der Verteilung mit der Monopolgradtheorie der Verteilung (vgl. Kalecki =Theory= und Preiser =Einkommensverteilung=) zieht Kromphardt den Schluß, daß die Unternehmer eine Überwälzung einer

investiven Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer unterlassen werden, da diese am Gewinn und nicht an den Lohnzahlungen - wie beispielsweise der Investivlohn - anknüpft. Er rechnet damit, daß die Unternehmer die Ertragsbeteiligung akzeptieren und nicht als zusätzliche Gewinnsteuer betrachten und über Preissteigerungen überwälzen (vgl. Kromphardt =Vermögensbildung 125=). Dahinter steht die Vorstellung, daß die Unternehmer versuchen, durch eine geeignete Preispolitik bei gegebenem Lohnniveau eine bestimmte Gewinnquote zu realisieren, indem sie den Gewinnzuschlag auf die Stückkosten entsprechend bestimmen (vgl. Blümle =Einkommensverteilung 176 f=). Im Fall der Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer könnte der Gewinnzuschlag gleich bleiben, da es sich für die Unternehmung nur um einen *A u s t a u s c h* der Gewinnempfänger handelt. In Wirklichkeit würde es sich dann jedoch um eine Überwälzung auf die Anteilseigner handeln.

Von der Nachfrageseite her ist eine Überwälzung auf die Verbraucher dann möglich, wenn der Preiswettbewerb zwischen den Konkurrenten schwach ist (vgl. auch Gaugler =Erfolgsbeteiligung 805 f=) und die Nachfrage unelastisch reagiert. Die Überwälzungsmöglichkeit unterscheidet sich natürlich für die einzelnen Unternehmungen durch die Konkurrenzintensität und die spezielle Nachfrage auf ihren jeweiligen Märkten. Die Überwälzung wird aber auf jeden Fall durch eine gesetzliche Regelung begünstigt (vgl. Gaugler =Erfolgsbeteiligung 806=). Betriebliche Regelungen wurden deshalb bisher zumeist von solchen Firmen durchgeführt, die von sich aus zu einem Verzicht bereit waren, wobei oft hinzu kam, daß dieser Verzicht aufgrund einer guten Ertragslage nicht schmerzte.

Bei realistischer Betrachtung liegt es nahe - insbesondere bei gesetzlicher Einführung einer Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer -, zumindest von einer teilweisen Überwälzung über die Preise auszugehen. Die positiven verteilungspolitischen Effekte zugunsten der Arbeitnehmer würden dadurch zum Teil wieder aufgehoben.

b) Veränderungen in der Haftungsstruktur der Unternehmung

1. Während sich das Problem der Überwälzungsmöglichkeit nur auf die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer bezog und von der Art der Kapitalanlage abgesehen werden konnte, betrifft der Gesichtspunkt der Haftungsstruktur der Unternehmung sowohl die Art der Erfolgsbeteiligung als auch die spezielle Art der Kapitalanlage. Im folgenden sollen die Auswirkungen der wichtigsten Koppelungsarten von Erfolgsbeteiligung und Kapitalanlage auf die Haftungsstruktur der Unternehmung untersucht werden. Ausgangspunkt der Untersuchung ist die besonders von neoliberaler Seite vertretene Ansicht, daß eine Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer mit einer entsprechenden Risikohaftung Hand in Hand gehen muß, da sonst ein wichtiges marktwirtschaftliches Prinzip verletzt wird.

Auch der Sachverständigenrat hat sich in den Jahresgutachten 1972/73 und 1973/74 für die Beachtung der Haftungsfrage im Zusammenhang mit der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer ausgesprochen (vgl. =Sachverständigengutachten 1972/73, Ziffer 506=).

Er geht davon aus, daß Einkommensumverteilung als ein gesellschaftspolitisches Ziel von allen Beteiligten anerkannt wird (vgl. =ebenda, Ziffer 440=); macht aber dann zur Voraussetzung einer Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, daß diese bereit sind, sich mit den bisherigen Kapitalgebern in die Haftung für das Unternehmungsrisiko zu teilen: "Nur wenn sich der Rückgang der Haftung der Kapitaleigner und der Rückgang des erwarteten Einkommens aus Kapitalinvestitionen die Waage halten, bleibt der Ertragswert der Investitionen unverändert und deshalb im Prinzip auch die Investitionsneigung" (=ebenda, Ziffer 506=). Ein Rückgang der Haftung der Kapitaleigner kann auf unterschiedliche Weise erreicht werden; prinzipiell entweder dadurch, daß die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer unverzüglich in

eine Beteiligung an der Unternehmung umgewandelt wird oder indem eine bestimmte Form der Verlusthaftung über Einkommensteile realisiert wird (ähnlich dem Konzept von Engels/Steinbrenner).

Der Sachverständigenrat entscheidet sich in seinem Konzept "Gewinnbeteiligung bei begrenzter Haftung der Arbeitnehmer" für die zweite Möglichkeit: Die Arbeitnehmer sollen einen Teil der üblichen Lohnsteigerungen ex ante dem Unternehmen als Haftungsmasse überlassen. Ergeben sich Verluste, dann ist der ganze Betrag oder Teile davon (anteilig am gesamten haftenden Kapital) verloren; ergeben sich Gewinne, wird dieser Haftungsbetrag und ein Gewinnanteil erstattet (vgl. =Sachverständigengutachten 1972/73, Ziffer 507=).

Das Konzept sieht weiterhin einen Fonds vor, der für eine gleichmäßige Verteilung der eingezahlten Gewinnbeträge auf die Arbeitnehmer sorgt. Der Auszahlungsschlüssel soll der unternehmungsindividuellen Situation nicht zu geringe Bedeutung zumessen. Die Wahl der Anlageart bleibt den einzelnen Arbeitnehmern überlassen, um eine Machtkonzentration bei dem Fonds zu vermeiden (vgl. =ebenda, Ziffer 510=).

2. Das Problem der Risikohaftung wird also von verschiedenen Seiten gesehen und für wichtig erachtet (vgl. auch Bombach =Verteilungspolitik 835=).

Zur Erörterung der Auswirkungen einer Beteiligung der Arbeitnehmer sollen im folgenden drei charakteristische Ausgestaltungsmöglichkeiten analysiert werden:

- (1) Gewinnbeteiligung und Eigenkapitalbeteiligung; wobei es Pflicht sein soll, die Beträge aus der Gewinnbeteiligung voll in der arbeitgebenden Unternehmung anzulegen.
- (2) Gewinnbeteiligung und freie Wahl der Anlageform.
- (3) Gewinnbeteiligung und Lohnhaftung.

Die Haftungsstruktur innerhalb der Unternehmung kann durch das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital angegeben werden. Dieses Verhältnis betrug in den Jahren 1973 34,8 Prozent (berechnet nach Bundesbankbericht =Ertragslage 16=). Der Anteil der Eigenmittel an der gesamten Bilanzsumme betrug sogar nur knapp 25 Prozent. Bei der Wahl zwischen Fremdfinanzierung und Eigenfinanzierung stellt sich die Unternehmung die Frage, welcher Reinertrag jeweils erwirtschaftet werden muß, um die geforderte Rendite bezahlen zu können (vgl. z.B. Schneider =Investition 456 ff=, Krelle =Ertragsbeteiligung 126=). Schon in der augenblicklichen Situation ist für die Unternehmung eine Eigenfinanzierung wesentlich teurer als die Fremdfinanzierung, was die obige Kapitalstrukturrelation ja deutlich zeigt: die Unternehmungen ziehen die Fremdfinanzierung vor, soweit das dadurch entstehende Kapitalstrukturrisiko noch tragbar erscheint. Die Frage ist nun, auf welche Weise die obengenannten Beteiligungsformen die Haftungsstruktur beeinflussen.

Im e r s t e n Fall der Gewinnbeteiligung und Eigenkapitalbeteiligung am arbeitgebenden Unternehmen findet ein Austausch der Gewinnbezieher statt. Dadurch sinkt die Rendite für die Altkapitalgeber und man muß - wie der Sachverständigenrat - auf die Bereitschaft der Anteilseigner hoffen, daß diese die gesunkene Rendite bei für sie sinkendem Kapitalstrukturrisiko hinnehmen oder sogar eine Gewöhnung der Anteilseigner an sinkende Renditen bei gleichbleibendem Risiko nicht ausschließen (vgl. =Sachverständigengutachten, Ziffer 501=). Tun sie dies nicht, sondern ziehen sie Kapitalanteile ab, dann muß sich die Unternehmung zusätzlich fremdfinanzieren und das Kapitalstrukturrisiko steigt selbst bei dieser Kombination.

Der z w e i t e Fall sieht die freie Wahl der Anlageform vor, d.h. die gewinnbeteiligten Arbeitnehmer können aus der gesamten Palette der Anlageformen auswählen. Nur ein geringer Teil wird dann eine Eigenkapitalbeteiligung an

der Unternehmung wählen, wenn dies nicht besonders gefördert wird. Diejenigen, die dies tun, kumulieren Arbeitsplatzrisiko und Einkommensrisiko in einer Unternehmung. Für die Kapitalstruktur der Unternehmung ergeben sich erheblich ungünstigere Auswirkungen als im ersten Fall, da ein geringerer Prozentsatz des Arbeitnehmersparkapitals zum Ausgleich abgezogener Altkapitalanteile zur Verfügung steht.

Der d r i t t e Fall, die Gewinnbeteiligung mit einer Lohnhaftung gekoppelt, wie sie vom Sachverständigenrat vorgeschlagen wird, hat gegenüber den beiden anderen Verfahren hinsichtlich der Haftungsstruktur den Vorteil, daß die Haftungsfrage nicht mit der A n l a g e der Mittel aus der Gewinnbeteiligung gekoppelt wird; diese können grundsätzlich frei verwendet werden. Sie resultieren schon aus der Übernahme von Risikohaftung. Hinzu kommt die positive Wirkung, die eine Vorweg-Haftung der Arbeitnehmer auf die Anteilseigner hat: Sie können nun in der Tat sinkende Renditen akzeptieren, da auch das Risiko s i c h t l i c h fällt.

Die weiterhin vorgeschlagene Fondsregelung trägt allerdings kollektivistische Züge. Sie vermindert die Verbindung zwischen Unternehmungserfolg und Arbeitnehmer derselben Unternehmung durch Egalisierung der Gewinnsätze, ohne sonstige Vorteile zu bringen, da ja eine f r e i e Anlage der Mittel vorgesehen ist. Nur wenn man in der Egalisierung der Gewinnsätze ein soziales Ziel an sich sieht, kommt man nicht um einen Fonds herum, der einen nach sozialen Kriterien modifizierten Gewinnanteil ausbezahlt. Insgesamt gesehen sind die Auswirkungen auf die Haftungsstruktur also bei der dritten Kombination - Gewinnbeteiligung mit einer ex ante Lohnhaftung gekoppelt - am wenigsten gravierend.

3. Die ideale Lösung des Haftungsproblems - aber auch des Problems der Risikohäufung (Arbeitsplatz- und Einkommensrisiko) - gelingt Engels/Steinbrenner im Konzept der Ar-

beitspartizipation. Über die Einschaltung der Arbeitslosenversicherung wird sogar eine Vollhaftung der Arbeitnehmer-Kapitalisten erreicht (vgl. Engels =Miteigentum 48=). Allerdings muß man sich darüber im klaren sein, daß sowohl beim Modell des Sachverständigenrates als auch beim Modell der Arbeitspartizipation eine andere Motivation der Gewinnbeteiligung vorliegt als bei den Laborismusmodellen. Die Gewinnbeteiligung erfolgt **n i c h t** aufgrund der in der Unternehmung geleisteten Arbeit, sondern aufgrund der Risikoübernahme. In beiden Modellen steht nicht die **E i n - k o m m e n s u m v e r t e i l u n g** im Vordergrund. Es geht vielmehr um eine andere Modalität der Risikoteilung zwischen Arbeitnehmern und Anteilseignern. Ideal ist die Lösung also nur, wenn man am Zusammenhang Risikohaftung/Erfolgsbeteiligung festhält.

Argumentiert man vom gegensätzlichen Standpunkt aus, daß nämlich auch der Faktor Arbeit aus seiner Arbeitsleistung und dem Arbeitsplatzrisiko heraus Anrecht auf Gewinnanteile hat, dann bedeutet auch die Arbeitspartizipation nur einen begrenzten Fortschritt: die Arbeitnehmer können zwischen Arbeitsplatzrisiko und Einkommensrisiko wählen.

Soziale Argumente legen eine Ausgestaltung des Modells entsprechend Variante (1) bzw. (2) nahe. Ganz verzichtet werden kann auf eine gesunde Beziehung zwischen finanzieller Risikoübernahme und finanzieller Entlohnung jedoch nicht; d.h. man kann in einer Geldwirtschaft nicht unbegrenzt andere - z.T. soziale - Ziele für eine Verringerung der Risikoentlohnung geltend machen, da sonst niemand mehr bereit sein wird, das finanzielle Risiko zu tragen. Wieviel Spielraum noch besteht, wird unterschiedlich beurteilt (vgl. Oberhauser =Investivlohn 1073=, der noch einen Spielraum sieht, und Schillert =Vermögenspolitik 247=, der dies bezweifelt).

Das Kapitalstrukturrisiko wäre bei Variante (1) vermutlich geringer als bei Variante (2). Eine gesetzliche Regelung

kann jedoch niemanden zwingen, eine Beteiligung an einer Unternehmung zu erwerben, noch eine Unternehmung neue Anteilseigner aufzunehmen. Insofern scheidet Variante (1) aus. Um das Kapitalstrukturrisiko bei Variante (2) in Grenzen zu halten - aber auch unter dem Gesichtspunkt der Liquidität der Unternehmung -, bietet sich, insbesondere für große Kapitalgesellschaften, die Koppelung mit einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter an. Bei kleinen GmbH's und Personengesellschaften wird die Koppelung mit einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter der Ausnahmefall bleiben und - wie bisher - völlig von unternehmungsindividuellen Motiven abhängen.

c) Der Einfluß auf den Unternehmungsrat

Durch eine Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer mit freier Wahl der Anlageform und eventuell gekoppelt mit der Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung an der arbeitgebenden Unternehmung ergeben sich dann Auswirkungen auf den Unternehmungsrat, wenn eine Vielzahl von Arbeitnehmern Beteiligungstitel ihrer Unternehmung erwerben.

Gelingt es den Arbeitnehmern einer solchen Unternehmung - z.B. durch den Erwerb von Belegschaftsaktien -, eine bedeutende Quote am Eigenkapital zu halten, dann können sie ihren Einfluß nicht nur als Arbeitnehmer, sondern auch als Anteilseigner über die Hauptversammlung geltend machen. Dort, wo sich Konflikte zwischen Arbeitnehmerzielen - die durchaus nicht homogen sind, wie Chmielewicz betont (vgl. =Arbeitnehmerinteressen 214 ff=) - und am Kapital orientierten Zielen ergeben, sind diese Arbeitnehmer-Kapitalisten in der unerquicklichen Lage, diese Konflikte mit sich selbst ausmachen zu müssen. Dies ist die Lage, in der sich auch die Arbeiterproduzenten im jugoslawischen Modell befinden. Zur gegenwärtigen Situation besteht ein gravieren-

der Unterschied: was s i e als Arbeitnehmer gewinnen, verlieren s i e als Kapitalgeber und umgekehrt. Der Konflikt ist von einem interpersonellen zu einem intrapersonellen geworden.

Da es sehr schwer ist sich selbst zu bescheiden, d.h. Zukunftskonsum und damit Investitionen eine höhere Präferenz zuzuordnen als Gegenwartskonsum, sind dann - so zeigt das jugoslawische Modell - Gegengewichte durch den Staat bzw. das Management einzusetzen, die eine genügende Gewinneinbehaltung sicherstellen (vgl. auch Chmielewicz =Arbeitnehmerinteressen 158=). Kapitalinteressen tendieren hingegen aus sich selbst heraus zu einer höheren Zukunftspräferenz. Durch die Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer wäre zwar das Verteilungsproblem zwischen Arbeitseinkommen und Kapitaleinkommen entschärft, nicht jedoch das Problem der i n t e r t e m p o r a l e n Verteilung a l l e r Einkommen auf Konsumtion und Investition mit entsprechenden Wachstumswirkungen.

Unabhängig hiervon stellt sich die Frage, welchen Einfluß eine Mitgliedschaft von Arbeitnehmer-Anteilseignern im Unternehmungsrat auf die bisherigen Arbeitnehmervertreter hat. In letzter Konsequenz schwindet ihre Legitimation mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer-Anteilseigner im Unternehmungsrat, so daß für jeden nachrückenden Arbeitnehmer-Anteilseigner ein Arbeitnehmervertreter aus dem Unternehmungsrat ausscheiden könnte.

Ob die Position des Arbeitnehmer-Anteilseigner überhaupt erstrebenswert ist, wird die Praxis zeigen. Sie wird ohne zusätzliche staatliche oder versicherungstechnische Absicherung des damit verbundenen Risikos (vgl. Oberhauser =Gewinn- und Kapitalbeteiligung 375=) besonders für überdurchschnittlich verdienende Arbeitnehmer attraktiv sein.

Für die Großunternehmungen, die verstärkt Beteiligungsmöglichkeiten anbieten würden, ergibt sich durch die Erfolgs-

und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer und deren erhöhtem Einfluß im Unternehmungsrat eine Verbreiterung der Legitimationsbasis. Die Großunternehmung wäre hinsichtlich des Zielsystem, des Führungsgremiums und der Erfolgsverteilung eine wirklich plurale Institution geworden.

E. Ergebnis der Untersuchung: Die Großunternehmung als plurale Institution

1. Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung war die Tatsache, daß die Theorie der Unternehmung - insbesondere hinsichtlich der Großunternehmung - einer teilweisen Neugestaltung bedarf, um den veränderten Realitäten gerecht werden zu können. Den Anstoß zu einer Revision der Theorie der Unternehmung gibt die Diskussion um die "Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung", die die unterschiedlichen Standpunkte offenbart. Eine ablehnende Haltung orientiert sich am Unternehmungsverhalten im klassischen Marktmodell, bzw. im Managementmodell der Unternehmung, während das Umweltmodell der Unternehmung eine außermärkmäßige, gesellschaftliche Orientierung der Unternehmung zur Bewältigung der komplexen Unternehmungs-Umwelt-Beziehungen nahelegt. Als wesentliche Ansprüche an die Unternehmung aus der Umwelt ergaben sich aufgrund einer empirischen Untersuchung die Kernbereiche Umweltschutz, Verbraucherschutz, Mitbestimmung und Vermögensbildung. Sie konkretisieren quasi Bereiche eines Unternehmungs-Umwelt-Defizits. Die gesamte Problematik läßt sich mit Hilfe des Gegensatzpaares "Gewinnprinzip" und "Sozialprinzip" beschreiben, wobei "Gewinnprinzip" die Verfolgung eines möglichst maximalen Gewinnziels, die Alleinbestimmung der Anteilseigner und deren alleinige Gewinnberechtigung meint, während "Sozialprinzip" eine Ergänzung der Zielfunktion der Unternehmung um gesellschaftliche Ziele, eine plurale Unternehmungsverfassung und eine Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer erforderlich macht. Legt man - wie Gutenberg dies tut - ein an der Neoklassik orientiertes Unternehmungsmodell zugrunde, dann verbietet sich die Realisierung des Sozialprinzips.

Die kritische Analyse des Gewinnprinzips in der Gesamtwirtschaft und im Bereich der Unternehmung zeigt jedoch, daß das neoklassische Marktmodell zur Erklärung der sozialen Wirklichkeit nur eingeschränkt tauglich ist. Aus ökonomi-

scher und soziologischer Sicht wird die Kritik formuliert. Aus ökonomischer Sicht zeigt sich schon früh ein Mangel des Modells darin, daß es allzusehr das Nützlichkeitsprinzip in den Vordergrund stellt und andere Aspekte des sozialen Handelns - z.B. Machtstreben - nicht berücksichtigt. In der Nachfolge der neoklassischen Nationalökonomien wird die vollkommene Konkurrenz als Ausnahmefall angesehen und auf die in der Realität herrschenden Marktformen der monopolistischen und oligopolistischen Konkurrenz verwiesen, die der Unternehmung hinsichtlich ihres Marktverhaltens einen Entscheidungsspielraum eröffnen, in dem die unternehmerische Marktmacht zum Ausdruck kommt. Für Schumpeter ist die vollkommene Konkurrenz überhaupt kein erstrebenswertes Ziel. Er plädiert für die eigentümerorientierte Großunternehmung, die im Prozeß der "schöpferischen Zerstörung" durch monopolistische Praktiken den Fortschritt vorantreibt. Eine am Modell der vollkommenen Konkurrenz orientierte Wohlfahrts-theorie bleibt leerformelhafte Utopie, die kaum reale Erklärungskraft hat. Aus soziologischer Sicht macht insbesondere Hans Albert auf die Mängel des Konkurrenzmodells aufmerksam. Er plädiert dafür, das Konkurrenzmodell nicht als Rechtfertigung gesellschaftlicher Handlungen zu verwenden, sondern diese jeweils - gemäß den Postulaten des Kritischen Rationalismus - einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Popper und Braybrooke/Lindblohm zeigen für die Nationalökonomie den Weg in diese Richtung durch die Sozialtechnik des "Social-engineering" und die "Strategie der Grenzverbesserungen". Akzeptiert man diese Sicht der Dinge, dann kommt es darauf an, Schwachstellen des Marktsystems zu finden und diese schrittweise zu verbessern. Zentrale Problembereiche sind die staatliche Beeinflussung der Wirtschaft, externe Effekte, die Marktmacht der Unternehmung und der Verbraucherschutz.

Die Unternehmung ist der Ort, wo das Gewinnprinzip seine Verwirklichung finden soll. Dem stehen jedoch einige Hindernisse entgegen, die von der Betriebswirtschaftslehre

erkannt wurden und - wie im Fall der pluralen Zielkonzeption - zu einer Veränderung der theoretischen Vorstellungen geführt haben. Verschiedene Gewinnbegriffe geben dem Gewinnziel der Unternehmung eine zu geringe Präzision. Folgt man der Koalitionstheorie, die die Unternehmung als Koalition unterschiedlicher Interessenten interpretiert, dann muß die Zielkonzeption der Unternehmung als kompromißhaftes Ergebnis der verschiedenen Interessenlagen gedeutet werden. Im Gewinnziel als oberster finanzieller Zielgröße konkretisieren sich dann sämtliche monetären und nicht-monetären Zielvorstellungen aller Koalitionsmitglieder, soweit diese die Möglichkeit hatten, sie in den Verhandlungsprozeß einzubringen. Das Phänomen der Ungewißheit der Zukunft erlaubt nur eine Maximierung der Gewinnwahrscheinlichkeit. Interessenkonflikte und ungenügende Information über die Ziele und deren Wirkungen führen zur Akzeptanz eines befriedigenden Gewinns als Zielgröße.

Die im Gewinnprinzip verankerte Einheit von Kompetenz und Haftung wird auf der Ebene der Großunternehmung durch die Herrschaft der Manager relativiert. Hieraus ergibt sich das Problem, nach neuen Legitimationsgrundlagen dieser Macht zu suchen. Die Erfolgsverteilung innerhalb der Unternehmung vollzieht sich zwar formal so, daß der Gewinn den Anteilseignern als Entgelt für die Überlassung von Risikokapital zusteht. Die tatsächliche Lohn/Gewinn-Relation wird jedoch durch Tarifverhandlungen und den gesamten volkswirtschaftlichen Verteilungsprozeß festgelegt. Die Grenzproduktivitätstheorie - das neoklassische Modell der Einkommensverteilung - scheidet als Erklärungsansatz aus, da sie weder die Nachfrageseite noch Machtaspekte berücksichtigt. Insgesamt kann das Gewinnprinzip der Neoklassik nicht uneingeschränkt als Erklärungsmodell der wirtschaftlichen Wirklichkeit akzeptiert werden.

Eine genauere Untersuchung des Gewinns in anderen Wirtschaftssystemen zeigt, daß er in der DDR zur Hauptkennziffer der

betrieblichen Produktion wurde, während in Jugoslawien der Versuch gemacht wird, das Einkommen als betriebliche Zielgröße einzusetzen. Die Analyse der Verhältnisse in der DDR zeigt, daß der Gewinn systemindifferent dann ein hervorragendes Steuerungskriterium darstellt, wenn Erlöse und Kosten - also das Preissystem-gesamtgesellschaftliche Knappheiten widerspiegeln. Der jugoslawische Weg, das Einkommen als betriebliches Steuerungskriterium einzuführen, führt zu einem fehlerhaften Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit in der Unternehmung, kann also nicht als Ersatz für den Gewinn als Steuerungskriterium dienen, obwohl durch das Einkommen ein enger Zusammenhang zwischen Kompetenz und Haftung hergestellt wird.

Gerade aus systemübergreifender Sicht bestätigt sich die Tauglichkeit des Gewinns als Steuerungskriterium innerhalb der Unternehmung. Allerdings ist der Unternehmungsgewinn kein unproblematisches Steuerungskriterium. Zur Erhöhung seiner Funktionsfähigkeit bedarf es der Beseitigung von Friktionen im Marktprozeß, wie sie insbesondere externe Effekte und die Marktmacht der Unternehmung darstellen.

Die Ergebnisse der Untersuchung legen den Schluß nahe, eine Ergänzung des Gewinnprinzips auf Unternehmungsebene zu versuchen, wobei insbesondere an die Großunternehmung gedacht wird. Die Konzepte einer gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung, eines pluralen Unternehmungsrates und einer Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer ergänzen das Gewinnprinzip und sind Ansätze zu einer pluralen Theorie der Großunternehmung.

2. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmung bietet die Möglichkeit, die negativen Auswirkungen externer Effekte auf die Umwelt der Unternehmung einzuschränken bzw. einen Beitrag zu leisten zur Verbesserung der Qualität des Lebens. Die Unternehmung versucht - über staatliche Gebote und die engeren Marktbeziehungen

hinaus - Zielvorstellungen ihrer Umwelt zu berücksichtigen, d.h. von einem nur einzelwirtschaftlich rationalen Verhalten zu einem gesellschaftlich rationalen Verhalten zu kommen. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene zeigt sich der dahinterstehende Wandel der Werthaltungen in der Ergänzung des Sozialproduktkonzepts durch soziale Indikatoren. Die aus betriebswirtschaftlicher Sicht diskutierten Konzepte zur Sozialbilanz kranken am Fehlen eindeutiger und allgemein akzeptierter Standards, an denen die gesellschaftlichen Wirkungen unternehmerischen Handelns gemessen werden können. Statt dessen wird die Entwicklung eines Systems betrieblicher Sozialindikatoren aus den gesamtwirtschaftlichen Indikatoren als Mittel vorgeschlagen, um die umweltorientierten, gesellschaftlichen Folgen unternehmerischen Handelns messen zu können. Veränderungen im Sozialindikatorensystem zeigen den Erfolg oder Mißerfolg gesellschaftsbezogenen Handelns auf. Eine Finanzierung der gesellschaftsbezogenen Unternehmungspolitik aus den Unternehmungsgewinnen ist jedoch fraglich.

Im Rahmen der Operationalisierung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmungspolitik kommt der Unternehmungsverfassung eine bedeutende Rolle zu. Eine plurale Unternehmungsverfassung ist die personelle Ergänzung zur Umweltorientierung der Unternehmung. Die tatsächliche Übermacht des Managements in der Großunternehmung widerspricht dieser Idee. Ein weiteres Problem besteht darin, auf welche Weise Sonderinteressen - wie Umweltschutz, Konsumentenschutz - in die Unternehmungsverfassung eingebaut werden können, d.h. wer sie vertreten soll. Nachdem die Tauglichkeit des Aufsichtsrates als unternehmungspolitisches Gremium festgestellt wurde, wird dessen Ausbau zu einem Unternehmungsrat - ähnlich dem Board-System - befürwortet. Dadurch wird die Macht des Managements auch faktisch anerkannt, aber gleichzeitig beschränkt, da die Managementvertreter nur eine Gruppe im Unternehmungsrat bilden. Verfahrensregeln sollen die Unabhängigkeit des Unternehmungsrates vom Management

sichern. Vertreter der "Umweltinteressen", die zur Kapitalseite und zur Arbeitnehmerseite kooptiert werden, sichern die Berücksichtigung dieser Umweltinteressen.

In neuerer Zeit wird die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer aus unterschiedlichen Gründen - auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht - befürwortet. Insgesamt sind es die drei Ziele der Erfolgsbeteiligung, der Kapitalbeteiligung und der Vermögensbildung (v.a. Produktivvermögen), die im Mittelpunkt der aktuellen Diskussion stehen und zu unterschiedlichen Beteiligungsmodellen führen. Die investive betriebliche Gewinnbeteiligung, gekoppelt mit einer freiwilligen Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer am arbeitgebenden Unternehmen, bietet - aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht - die beste Möglichkeit, alle drei Ziele mit den geringsten negativen Nebenwirkungen zu erreichen. Da eine teilweise Überwälzungsmöglichkeit der Erfolgsbeteiligung nicht ausgeschlossen werden kann, tragen weder die Unternehmung noch die Anteilseigner die volle Last der Erfolgsbeteiligung. Die geringsten negativen Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung auf die Haftungsstruktur der Unternehmung sind dann zu erwarten, wenn - durch steuerliche oder betriebliche Maßnahmen begünstigt - ein großer Teil als Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter an die Unternehmung zurückfließt. Dies wird bei großen Kapitalgesellschaften eher möglich sein als bei kleinen GmbH's und Personengesellschaften. Die Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in der Großunternehmung hat auch Auswirkungen auf den Unternehmungsrat. In letzter Konsequenz schwindet die Legitimation der reinen Arbeitnehmervertreter mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer-Anteilseigner im Unternehmungsrat, so daß für jeden nachrückenden Arbeitnehmer-Anteilseigner ein reiner Arbeitnehmervertreter aus dem Unternehmungsrat ausscheiden könnte.

Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung, plurale Unternehmungsverfassung und Erfolgsbeteiligung der Arbeit-

nehmer machen die Großunternehmung zu einer pluralen Institution mit allen Voraussetzungen zu einem gesamtgesellschaftlich rationalen Verhalten, ohne marktwirtschaftliche Grundsätze einschneidend zu verletzen. Sie sind Ansätze zu einer pluralen Theorie der Großunternehmung, der es dringend bedarf, um die in der Unternehmungspraxis teilweise schon vollzogenen Veränderungen überhaupt adäquat beschreiben zu können.

Abkürzungsverzeichnis

AER	The American Economic Review
ASQ	Administrative Science Quarterly
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
CMR	California Management Review
DB	Der Betrieb
FB	Fortschrittliche Betriebsführung
HBR	Harvard Business Review
HDSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart 1976
HWP	Handwörterbuch des Personalwesens, 1. Aufl., Stutt- gart 1975
IMR	Industrial Management Review
IO	Industrielle Organisation
JoB	Journal of Business
JW	Junge Wirtschaft
mh	Management heute, Harzburger-Hefte
MIR	Management International Review
mm	Manager-Magazin
MS	Management Science
Wist	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftli- che Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

Literaturverzeichnis

Abs, H.J.:

=BFuP Meinungsspiegel=, in: BFuP 1974, S. 392-398

Abt, C.:

=Corporate= Analysing and Planning Corporate Social Investment, als Manuskript vervielfältigt, Cambridge, Mass. 1972

Abt, C.:

=Social Audit= Annual Report and Social Audit, Cambridge, Mass. 1971/72

=Aktiengesetz=

Wirtschaftsgesetze, Textsammlung für Juristen und Wirtschaftsfachleute, München 1970

Albach, H.:

=Theorie= Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: ZfhF 1959, S. 238 ff

Albach, H.:

=Willensbildung= Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen - Einleitende Gedanken zum Tagungsthema, in: Albach/Sadowski: =Bedeutung=, 5-15

Albach, H.:

=Wirtschaftlichkeitsrechnung= Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959

Albach, H., Busse von Colbe, W. (Hrsg.):

=Gesellschaft= Das Unternehmen in der Gesellschaft, USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 6, Wiesbaden 1974

Albach, H., Sadowski, D. (Hrsg.):

=Bedeutung= Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd. 88, Berlin 1976

Albert, H.:

=Erwerbsprinzip= Erwerbsprinzip und Sozialstruktur, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 19, 1968, S. 1-65

Albert, H.:

=Ideologie= Ökonomische Ideologie und Politische Theorie.
Das ökonomische Argument in der ordnungspolitischen
Debatte, Göttingen 1954

Albert, H.:

=Marktsoziologie= Marktsoziologie und Entscheidungslogik,
Neuwied am Rhein und Berlin 1967

Albert, H.:

=Modellplatonismus= Modellplatonismus, Der neoklassische
Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuch-
tung, in: =Sozialwissenschaft=, hrsg. von F. Karren-
berg und H. Albert, Berlin 1963, S. 45 ff

Albert, H.:

=Wirtschaftsordnung= Rationalität und Wirtschaftsordnung.
Grundlagenprobleme einer rationalen Ordnungspolitik,
in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, 3/14 (1963),
S. 86-113

Alewel, K.:

=Auswirkungen= Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf
den Führungsprozeß der Unternehmung, in: WISU, 4 u. 5/
1973, S. 151-155 und S. 203-209

Ansoff, I.H.:

=Corporate= Corporate Strategy, Harmondsworth 1971

Ansoff, I.H.:

=Theory= Toward a Strategic Theory of the Firm, in:
I.H. Ansoff (Hrsg.): Business Strategy, Harmondsworth
1969, S. 11-40

Anthes, J. (u.a.):

=Mitbestimmung= Mitbestimmung, Ausweg oder Illusion?,
Reinbek 1972

Arndt, H.:

=Macht= Wirtschaftliche Macht. Tatsachen und Theorien,
2. Aufl., München 1977

Arrow, K.J.:

=Efficiency= Social Responsibility and Economic Effi-
ciency, in: Public Policy, 21/1973, S. 303-317

Autorenkollektiv:

=Politische Ökonomie= Politische Ökonomie des Sozialismus und ihre Anwendung in der DDR, Berlin (Ost) 1969

Autorenkollektiv:

=Stimulierung= Die ökonomische Stimulierung der sozialistischen Produktion, Berlin (Ost) 1970

Barnard, Ch.I.:

=Functions= The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1964

Barone, E.:

=Ministry= The Ministry of Production in the Collectivist State, in: Collectivist Economic Planning, hrsg. von F.A. v. Hayek, London 1935, S. 247-290

Bauer, G. u. A. (Hrsg.):

=Unternehmensstrategie= Unternehmensstrategie im Wandel, Bern und Stuttgart 1976

Bauer, R.A., Fenn, D.H. Jr.:

=Corporate= The Corporate Social Audit, New York 1972

Bauer, R.A., Fenn, D.H.:

=Social Audit= What is a Corporate Social Audit?, in: HBR, 1/2 1973, S. 37-48

Baumol, W.J.:

=Business= Business Behavior, Value and Growth, New York 1959

Baumol, W.J.:

=Taxation= On Taxation and the Control of Externalities, in: AER, Bd. 62, 1972, S. 307-322

Bea, F.X.:

=Untersuchungen= Kritische Untersuchungen über den Geltungsbereich des Prinzips der Gewinnmaximierung, Berlin 1968

Bell, D.:

=Gesellschaft= Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt/New York 1975

Berg, H.:

=Marktwirtschaft= Soziale Marktwirtschaft und die Herausforderung der Systemkritik, in: mh 7/76, S. 13-18

Bergmann, A.E.:

=Responsibility= The Social Responsibility of Business in Perspective, in: MIR 1/1975, S. 61-65

Berle, A.A.:

=Capitalist Revolution= The 20 th Century Capitalist Revolution, New York 1954

Berle, A.A.:

=Macht= Macht. Die treibende Kraft der Geschichte, Hamburg 1973

Berle, A.A.:

=Power= Power without Property. A new development in american political economy, 1. ed., New York 1959

Berle, A.A., Means, G.C.:

=Corporation= The modern corporation and private property, 19 Ed., New York 1962

Bidlingmaier, J.:

=Unternehmerziele= Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964

Bidlingmaier, J.:

=Zielbildung= Zur Zielbildung in Unternehmungsorganisationen, in: ZfbF, 1967, S. 246-256

Bidlingmaier, J., Schneider, D.J.G.:

=Ziele= Ziele, Zielsysteme und Zielkonflikte, in: HWB, Sp. 4732-4740

Biedenkopf, K.H.:

=Staat= Wenn der Staat nicht ordnende Potenz sein will, in: FAZ, Nr. 205, vom 16.9.76, S. 3

Biedenkopf, K.H.:

=Willensbildung= Möglichkeiten und Grenzen der Beeinflussung der unternehmerischen Willensbildung durch gesellschaftliche Gruppen, in: H. Albach/D. Sadowski:
=Willensbildung 45-52=

Blass, R.:

=Unternehmungsphilosophie= Public Relations und zukunfts bewußte Unternehmungsphilosophie, in: IO, 1973, S. 475-477

Bleicher, K.:

=Perspektiven= Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmen, Berlin 1971

Blümle, G.:

=Einkommensverteilung= Theorie der Einkommensverteilung. Eine Einführung, Berlin, Heidelberg, New York 1975

Böhm, F., Briefs, G. (Hrsg.):

=Mitbestimmung= Mitbestimmung - M. Ordnungselement oder politischer Kompromiß, Stuttgart 1971

Boettcher, E. u.a.:

=Unternehmensverfassung= Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung. Ein Bericht, Berlin 1968

Boetticher, K.W.:

=Unternehmer= Unternehmer oder Manager. Grundprobleme industrieller Führerschaft, Köln und Berlin 1963

Bohmert, F.:

=Auftrag= Der Auftrag der Unternehmung zur Verbesserung der Lebensqualität, in: Bfup, 4/1974, S. 367-391

Bombach, G.:

=Methoden= Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung - Anti-quierte Methoden, in: Wirtschaftswoche, 25/1972

Bombach, G.:

=Verteilungspolitik= Möglichkeiten und Grenzen einer Verteilungspolitik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. Bd. 51/1969, S. 808-843

Bonus, H.:

=Internalisierung= Möglichkeiten der Internalisierung externer Effekte als Instrument der Koordination von Unternehmenszielen und gesellschaftlichen Zielen, in: H. Albach/D. Sadowski: =Willensbildung 207-226=

Boulding, K.E.:

=Position= The Present Position of the Theory of the Firm, in: =Linear Programming=, hrsg. von K.E. Boulding und W.A. Spivey, New York 1960

Boulding, K.E. and Spivey, W.A. (Ed.):

=Theory= Linear Programming and the Theory of the Firm,
New York 1960

Brandt, K.:

=Preistheorie=, Preistheorie, Ludwigshafen 1960

Braybrooke, D., Lindblohm, Ch.E.:

=Strategy= A Strategy of Decision, New York/London 1963

Briefs, G.:

=Nationalökonomie= Klassische Nationalökonomie, in:
HDSW, Bd. 6, S. 4-19

Brinkmann, Th.:

=Unternehmergewinn= Der Unternehmergewinn, Köln 1974

Brinkmann-Herz, D.:

=Entscheidungsprozesse= Entscheidungsprozesse in den
Aufsichtsräten der Montanindustrie, Berlin 1972

Brinkmann-Herz, D.:

=Unternehmensmitbestimmung= Die Unternehmensmitbestim-
mung in der BRD. Der lange Weg einer Reformidee, Köln
1975

Brockhoff, K.:

=Berichterstattung= Gesellschaftsbezogene Berichter-
stattung der Unternehmen, in: ZfbF, 1/1975, S. 30-39

Buchanan, J.M.:

=Diseconomies= External Diseconomies, Corrective Taxes
and Market Structure, in: AER, Bd. 59, 1969, S. 174-177

Budäus, D.:

=Entscheidungsprozeß= Entscheidungsprozeß und Mitbestim-
mung, Wiesbaden 1975

Budäus, D.:

=Sozialbilanzen= Sozialbilanzen - Ansätze gesellschafts-
bezogener Rechnungslegung als Ausdruck einer erweiter-
ten Umweltorientierung?, in: ZfB, 3/1977, S. 183-202

Bühler, R.:

=Problematik= Die Problematik der Kontrolle betriebs-
wirtschaftlicher Leistungen in Zentralverwaltungs-wirt-
schaften, Stuttgart 1971

Bundesbankbericht:

=Ertragslage= Ertragslage und Eigenfinanzierung der Unternehmen 1973 und 1974, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 11/1975, S. 11 ff

Burnham, J.:

=Regime= Das Regime der Manager, Stuttgart 1948

Busse von Colbe, W.:

=Theorie der Unternehmung= Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, in: ZfB, 10/1964, S. 615-627

Cassel, D., Thime H.J. (Hrsg.):

=Systemvergleich= Einkommensverteilung im Systemvergleich, Stuttgart 1976

Chamberlain, J.:

=Board= Why it's Harder and Harder to Get a Good Board, Fortune, Nov. 1962

Chamberlin, E.H.:

=Monopolistic Competition= The Theory of Monopolistic Competition. A Re-orientation of the Theory of Value, 7. Ed., Cambridge, Mass. 1956

Charnes, A. et al.:

=Measuring= Measuring and Modeling Quality of Life, in: Management Science, Vol. 19, No. 10, 1973, S. 1172-1187

Chmielewicz, K.:

=Arbeitnehmerinteressen= Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre, Reinbek b. Hamburg 1975

Chmielewicz, K.:

=Erfolgsrechnung= Betriebliches Rechnungswesen, Bd. 2, Erfolgsrechnung, Reinbek bei Hamburg 1973

Chmielewicz, K.:

=Finanzrechnung= Betriebliches Rechnungswesen, Bd. 1, Finanzrechnung und Bilanz, Reinbek b. Hamburg 1973

Chmielewicz, K.:

=Sozialreform-Strategie= Die Betriebsverfassung als Problem einer methodologisch fundierten Sozialreform-Strategie, in: R.-B.Schmidt: =Unternehmensverfassung 1-40=

Clark, J.B.:

=Distribution= The Distribution of Wealth, New York 1899

Conrads, M.:

=Accounting= Human Resource Accounting. Eine betriebswirtschaftliche Humanvermögensrechnung, Wiesbaden 1976

Cyert, R.M. und March, J.G.:

=Theory= A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, New Jersey 1963

Dahrendorf, R.:

=Homo= Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, 5. Aufl., Köln und Opladen 1965

Dahrendorf, R.:

=Liberaler= Ein radikaler Liberaler, in: Die Zeit, Nr. 44, vom 22.10.76, S. 22

Dahrendorf, R.:

=Markt= Markt und Plan, zwei Typen der Rationalität, Tübingen 1966

Dahrendorf, R.:

=Sozialstruktur= Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959

=Davoser Manifest=

Abgedruckt im Anschluß an den Artikel von Steinmann
=Verantwortung 472=

Demmler, H.:

=Gewinnprinzip= Profit und Moral - Eine Auseinandersetzung mit der Kritik am Gewinnprinzip in der Marktwirtschaft, in: Marktwirtschaft, hrsg. von P. Harbusch und D. Wiek, Stuttgart 1975, S. 21-34

Dierkes, M.:

=Beziehungen= Künftige Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft, Köln 1976

Dierkes, M. (Hrsg.):

=Daten= Soziale Daten und politische Planung, Frankfurt 1975

Dierkes, M.:

=Sozialbilanz= Die Sozialbilanz, Frankfurt/M. 1974

Dierkes, M.:

=Warten= Sozialbilanzen - Warten auf Gesetze, in: Wirtschaftswoche, 40/1976, S. 50 ff

Dierkes, M., Bauer, R.A. (Eds.):

=Corporate= Corporate Social Accounting, New York-London 1973

Dierkes, M. und Coppock, R.:

=Pressure= Corporate Social Responsibility does not Depend on Public Pressure, in: Business and Society Review, Summer 1973, Nr. 6

Dierkes, M. und Kopmann, U.:

=Social Goals= Von der Sozialbilanz zur gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik - Ansätze zu einem Management System for Social Goals, in: BFuP, 4/1974, S. 295-321

Dlugos u.a. (Hrsg.):

=Wissenschaftstheorie= Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972

Dobb, M.:

=Wert- und Verteilungstheorien= Wert- und Verteilungstheorien seit Adam Smith. Eine nationalökonomische Dogmengeschichte, Frankfurt/M. 1977

Downs, A.:

=Democracy= An economic theory of democracy, New York 1957

Drucker, P.F.:

=Großunternehmen= Das Großunternehmen, Düsseldorf und Wien 1966

Drucker, P.:

=Management Praxis= Neue Management Praxis, 2 Bände, Düsseldorf und Wien 1974

Eells, R.:

=Meaning= The Meaning of Modern Business, New York 1960

Eichhorn, P.:

=Entwurf= Entwurf einer gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung für öffentliche Unternehmen, in: Mertens
=Umwelt 137-154=

Eichhorn, P.:

=Unternehmensrechnung= Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung, Göttingen 1974

Engelhardt, W.W.:

=Konsumentensouveränität= Konsumentensouveränität und Unternehmerautonomie. Zur Semantik und Pragmatik zweier Begriffe, in: WiSt, 12/1976, S. 545-550

Engelster, H.-J. (Hrsg.):

=Gesellschaft= Unternehmen und Gesellschaft, Festschrift zum 75. Geburtstag von W. Hasenack, Herne/Berlin 1976

Engels, W.:

=Marktwirtschaft= Soziale Marktwirtschaft. Verschmähte Zukunft? Streitschrift wider falsche Propheten mit Bart und Computer, Stuttgart-Degerloch 1972

Engels, W.:

=Miteigentum= Mitbestimmung durch Miteigentum, in: Wirtschaftswoche, 25/1975, S. 44-48

Eppler, E.:

=Floskel= Qualifiziertes Wachstum. Nur eine Floskel?, in: Die Zeit, vom 6.8.77, S. 20

Ernstberger, A.:

=Mandat= Aus dem Mandat erwächst keine Macht!, in: mm, 11/76, S. 66 f

Eschner, G.:

=Gewinnbegriff= Neuere Auffassungen zum Gewinnbegriff, Diss. Erlangen-Nürnberg 1966

Esser, K., Falthausen, K.:

=Beteiligungsmodelle= Beteiligungsmodelle, München 1974

Fäßler, K.:

=Mitbestimmung= Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970

Fellner, W.:

=Competition= Competition Among the Few, New York 1949

Fertsch-Röver, D.:

=Veränderungen= Gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen von morgen, in: Rationalisierung, 1973/1, S. 19-22

Fischer, G.:

=Mitbestimmung= Bedeutung und Formen der Mitbestimmung
im Partnerschaftsbetrieb, München 1964

Forsthoff, E.:

=Staat= Der Staat der Industriegesellschaft, Dargestellt
am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland, München
1971

Frey, R.G.:

=Umweltökonomie= Umweltökonomie, Göttingen 1972

Friedman, M.:

=Geschäftswelt= Die soziale Verantwortung der Geschäfts-
welt, in: Der Unternehmer im Ansehen der Welt, hrsg.
von G. Schmölders, Bergisch-Gladbach 1971

Friedman, M.:

=Kapitalismus= Kapitalismus und Freiheit, Stuttgart 1971

Fusfeld, D.R.:

=Geschichte= Geschichte und Aktualität ökonomischer
Theorien, Frankfurt/New York 1975

Gäffgen, G.:

=Entscheidung= Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung,
2. Aufl., Tübingen 1963

Galbraith, J.K.:

=Industriegesellschaft= Die moderne Industriegesell-
schaft, München/Zürich 1967

Galbraith, J.K.:

=Wirtschaft= Wirtschaft für Staat und Gesellschaft, Mün-
chen/Zürich 1974

Gambling, T.:

=Accounting= Societal Accounting, London 1974

Gaugler, E.:

=Erfolgsbeteiligung= Erfolgsbeteiligung, in: HWP, Sp.
794-807

Gaugler, E.:

=Gewinnbeteiligung= Gewinnbeteiligung und Rechnungswe-
sen, in: HWP, Sp. 607-611

Gaugler, E. (Hrsg.):

=Mitarbeiterbeteiligung= Mitarbeiterbeteiligung am Er-
folg und Kapital der Unternehmung, Wiesbaden 1975

Giersch, H.:

=Widersprüche= Widersprüche des Kapitalismus, in: Wirtschaftswoche, 29. Jg., 10/1975, S. 55-58

Giersch, H.:

=Wirtschaftspolitik= Allgemeine Wirtschaftspolitik - Grundlagen -, Wiesbaden 1960

Goossens, F.:

=Erfolgsbeteiligung= Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung, München 1961

Gutenberg, E.:

=Funktionswandel= Funktionswandel des Aufsichtsrats, in: ZfB Ergänzungsheft, Dez. 1970, S. 1-10

Gutenberg, E.:

=Grundlagen I= Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 18. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1971

Gutenberg, E.:

=Theorie= Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin-Wien 1929

Gutenberg, E.:

=Unternehmensführung= Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962

Haas, H.:

=Technology Assessment= Technology Assessment - ein amerikanischer Weg zur Kontrolle technologischer Entwicklungen, in: H. Sachsse (Hrsg.): Möglichkeiten und Maßstäbe für die Planung der Forschung, München, Wien 1974, S. 71-84

Haberkorn, K.:

=Sozialleistungen= Zeitgemäße betriebliche Sozialleistungen, München 1973

Habermas, J./Luhmann, N.:

=Theorie= Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung, Frankfurt 1971

Hahn, R.:

=Hebel= Der Gewinn als ökonomischer Hebel, Berlin (Ost) 1966

Hamel, H. (Hrsg.):

=Arbeiterselbstverwaltung= Arbeiterselbstverwaltung in
Jugoslawien, München 1974

Hammann, P.:

=Gewinnmaximierung= Gewinnmaximierung - Dominantes Ziel
oder Zieldominante?, in: ZfB, 4/1968, S. 257-268

Harbusch, P., Wiek, D. (Hrsg.):

=Marktwirtschaft= Marktwirtschaft, Stuttgart 1975

Hartfiel, G.:

=Rationalität= Wirtschaftliche und soziale Rationalität,
Stuttgart 1968

Hartmann, H.:

=Ausdruck= Gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen als
Ausdruck sozialverantwortlicher Unternehmungsführung,
in: BFuP, 1974, S. 334-344

Hartmann, H. und Furch, H.:

=Ansprüche= Ansprüche an ein sozial-verantwortliches Un-
ternehmungsverhalten. Eine empirische Untersuchung,
in: Wirtschaftsdienst, 1974, S. 583-589

Hax, K.:

=Unternehmenstheorien= Unternehmenstheorien in der Be-
triebswirtschaftslehre, in: ZfbF, 2/1976, S. 81-88

Hayek, F.A. v.:

=Corporation= The Corporation in a Democratic Society,
in: Anselm, M. und Bach, G.L. (eds.): Management and
Corporations 1985, New York-Toronto-London 1960,
S. 99 ff

Hayek, F.A. v.:

=Liberty= Law, legislation and liberty. A new statement
of the liberal principles of justice and economy,
London 1973

Hayek, F.A. v.:

=Studien= Freiburger Studien, Gesammelte Aufsätze, Tü-
bingen 1969

Heald, M.:

=Responsibility= Managements Responsibility to Society:
The Growth of an Idea, in: The Business History
Review, 31/1957, S. 375 ff

Hedtkamp,

=Wirtschaftssysteme= Wirtschaftssysteme, München 1974

Heigl, A.:

=Konzepte= Konzepte betrieblicher Umweltrechnungslegung,
in: DB, 1974, Heft 48, S. 2265

Heinen, E.:

=Ansatz= Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: =Wissenschaftsprogramm=,
hrsg. von G.v. Kortzfleisch, Berlin 1971, S. 21 ff

Heinen, E.:

=Einführung= Einführung in die Betriebswirtschaftslehre,
6. Aufl., Wiesbaden 1977

Heinen, E.:

=Elemente= Elemente einer Theorie einzelwirtschaftlicher Verteilung, in: ZfB, 1/75, S. 55-60

Heinen, E.:

=Entscheidungstheorie= Entscheidungstheorie, in: ders.:
=Grundfragen 219-227=

Heinen, E.:

=Grundfragen= Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976

Heinen, E.:

=Sozialsysteme= Sozialsysteme, in: ders.: =Grundfragen
181-193=

Heinen, E.:

=Ziele= Die betriebswirtschaftlichen Ziele, in: ders.:
=Grundfragen 109-141=

Heinen, E.:

=Zielfunktion= Die Zielfunktion der Unternehmung, in:
ders.: =Grundfragen 13-89=

Heinen, E., Picot, A.:

=Soziale Kosten= Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden?,
in: BFuP, 1974, S. 345-366

Hempel, C.G.:

=Methods= Typological Methods in the Social Sciences,
in: ders.: Theorie und Realität, Tübingen 1964

Hensel, K.P.:

=Grundformen= Grundformen der Wirtschaftsordnung, München 1972

Hensel, K.P.:

=Profitprinzip= Das Profitprinzip - seine ordnungspolitischen Alternativen in sozialistischen Wirtschaftssystemen, in: Hensel u.a.: =Alternativen 4-20=

Hensel, K.P., Wagner, U., Wessely, K.:

=Alternativen= Das Profitprinzip - seine ordnungspolitischen Alternativen in sozialistischen Wirtschaftssystemen, Stuttgart 1972

Hergt, S. (Hrsg.):

=Mitbestimmung= Mitbestimmung, 35 Modelle und Meinungen zu einem gesellschaftspolitischen Problem, 2. Aufl., Opladen 1974

Hess, J.:

=Davos= Symposium in Davos, in: Handelsblatt, vom 7.2.77

Hess, J.:

=Kapitalismus= Neuer Kapitalismus?, in: Handelsblatt, Nr. 229, vom 8.12.76, S. 10

Hicks, J.R.:

=Growth= Growth and Antigrowth, in: Oxford Economic Papers, Bd. 18, 1966

Hill, W.:

=Marketing= Marketing, Bd. 1 und 2, 3. Aufl., Bern und Stuttgart 1973

Hoffmann, V.:

=Schluß= Schluß mit der PR-Masche, in: mm, 6/77, S. 152-155

Holub, H.-W.:

=Kritik= Zur Kritik des Bruttosozialprodukts als Wohlstandsindikator, in: WiSt, 2/1974, S. 60-64

Horvat, B.:

=Arbeiterselbstverwaltung= Die Arbeiterselbstverwaltung, München 1973

Ivens, M. (Hrsg.):

=Values= Industry and Values, London u.a. 1970

Jacoby, N.H.:

=Corporate= Corporate Power and Social Responsibility:
A Blueprint for the Future, New York 1973

Jäger, K.H.:

=Arbeiterselbstverwaltung= Arbeiterselbstverwaltung und
gesellschaftliches Eigentum, Stuttgart 1969

Jensen, S. (Hrsg.):

=Theorie= Talcott Parsons, Zur Theorie sozialer Systeme,
Opladen 1976

Jochimsen, R.:

=Strategie= Strategie der wirtschaftspolitischen Ent-
scheidung, in: Zeitschrift des Instituts für Weltwirt-
schaft, hrsg. von E. Schneider, Heft 1/1967, S. 52-78

Jungblut, M.:

=Wohlstand= Wer den Wohlstand produziert, in: Die Zeit,
Nr. 38, 10. Sept. 1976, S. 19

Kahn, H.:

=Zukunft= Die Zukunft des Unternehmens, München 1974

Kaldor, N.:

=Irrelevanz= Die Irrelevanz der Gleichgewichtsökonomie,
in: Seminar: Politische Ökonomie. Zur Kritik der herr-
schenden Nationalökonomie, hrsg. von W. Voigt, Frank-
furt 1973, S. 80 ff

Kalecki, M.:

=Theory= Theory of Economic Dynamik, London 1954

Kampschulte, F.:

=Mitbestimmung= Mitbestimmung und Beteiligungslohn im
leistungsorientierten Unternehmen, Köln 1975

Kantzenbach, E.:

=Systematik= Einzel-, Struktur- und Niveau-Steuerung
der Wirtschaft in einer freiheitlichen Gesellschafts-
ordnung. Zur Systematik der Theorie der Wirtschaftspo-
litik, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und
Gesellschaftspolitik, Tübingen 1966, S. 67 ff

Kaplan et al.:

=Pricing= Pricing in Big Business, Washington 1958

Kapp, W.:

=Kosten= Volkswirtschaftliche Kosten der Privatwirtschaft, Tübingen/Zürich 1958

Karrenberg, F., Albert, H.:

=Sozialwissenschaft= Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung, Festschrift für G. Weisser, Berlin 1963

Keller, M.:

=Wertschöpfung= Betriebliche Wertschöpfung. Ermittlung anhand veröffentlichter Jahresabschlüsse, in: Der Betrieb, 6/1973, S. 289 ff

Kelso, L.O. und Adler, M.J.:

=Manifesto= The Capitalist Manifesto, New York 1958

Kempen, E.O.:

=Sozialstaatsprinzip= Sozialstaatsprinzip und Wirtschaftsordnung, Frankfurt/New York 1976

Kemper, G.:

=Mitbestimmung= Mitbestimmung und Gefahrtragung. Eine Untersuchung der Beziehungen zwischen Mitbestimmung, Unternehmerrisiko und Arbeitnehmerhaftung, Diss. Köln 1961

Kirsch, G.:

=Machtverteilung= Machtverteilung im Unternehmen, Köln 1967

Kirsch, G.:

=Politik= Ökonomische Theorie der Politik, Tübingen 1974

Kirsch, W.:

=Determinanten= Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmungsgleichgewichts, Diss. München 1964

Kirsch, W.:

=Entscheidungsprozesse= Entscheidungsprozesse, Bd. 3, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971

Kirsch, W.:

=Gewinn= Gewinn und Rentabilität - Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele, Wiesbaden 1968

Knight, F.H.:

=Risk= Risk, Uncertainty and Profit, New York 1965

Koch, H. (Hrsg.):

=Theorie= Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum
65. Geburtstag von E. Gutenberg, Wiesbaden 1962

Köhler, H.W.:

=Einkommensverteilung= Einkommensverteilung im Unterneh-
men. Die Wertschöpfung der Ilseder Hütte und ihre Ver-
teilung von den Gründerjahren bis heute, Diss. Düssel-
dorf 1961

Kolbinger, J.:

=Gewinnbeteiligung= Gewinnbeteiligung, in: HWP, Sp. 1671-
1679

Kortzfleisch, G. v. (Hrsg.):

=Wissenschaftsprogramm= Wissenschaftsprogramm und Ausbil-
dungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971

Koubek, N., Küller, H.-D., Scheibe-Lange, I.:

=Probleme= Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbe-
stimmung, Frankfurt 1974

Krelle, W.:

=Verteilungstheorie= Verteilungstheorie, Tübingen 1962

Krelle, W., Schunck, J., Siebke, J.:

=Ertragsbeteiligung= Überbetriebliche Ertragsbeteiligung
der Arbeitnehmer, Band I, Tübingen 1968

Kroeber-Riehl, W.:

=Konsumentenverhalten= Konsumentenverhalten, München 1975

Kroeber-Riel, W.:

=Wertschöpfung= Die betriebliche Wertschöpfung unter be-
sonderer Berücksichtigung der Wertschöpfung des Han-
dels, Berlin 1963

Kromphardt, J.:

=Vermögensbildung= Die verteilungstheoretischen Grundla-
gen der Pläne zur Vermögensbildung, in: WiSU, 3/1972,
S. 120-125

Krüger, W.:

=Macht= Macht in der Unternehmung, Stuttgart 1976

Krüsselberg, H.-G.:

=Theorie= Organisationstheorie, Theorie der Unternehmung
und Oligopol, Berlin 1965

Kubicek, H., Thom, N.:

=Umsystem= Betriebliches Umsystem, in: HWB, Sp. 3977-4017

Külp, B.:

=Grundfragen= Grundfragen der Wirtschaft. Eine Einführung in die Sozialökonomie, 1. Aufl., Köln 1967

Külp, B.:

=Sozialprodukt= Argumente gegen den Indikator Sozialprodukt, in: Molitor, R.* (Hrsg.): Kontaktstudium - Ökonomie und Gesellschaft, Frankfurt 1972

Külp, B.:

=Wohlfahrtsökonomik I= Wohlfahrtsökonomik I. Die Wohlfahrtskriterien, Tübingen 1975

Külp, B.:

=Wohlfahrtsökonomik II= Wohlfahrtsökonomik II. Maßnahmen und Systeme, Tübingen 1976

Küng, E.:

=Verbraucherschutz= Verbraucherschutz in der Marktwirtschaft, in: WiSt, 12/1976, S. 556-560

Küpper, H.-U.:

=Mitbestimmung= Grundlagen einer Theorie der Mitbestimmung, Berlin 1974

Lamberton, D.M.:

=Theory= The Theory of Profit, Oxford 1965

Lange, J.:

=Gewinnausschüttungen= Verdeckte Gewinnausschüttungen. Eine systematische Darstellung der Voraussetzungen und Auswirkungen, 2. Aufl., Herne-Berlin 1969

Lattmann, Ch.:

=System= Die Unternehmung als soziales System, in: Strukturwandel der Unternehmung, hrsg. von H. Ulrich und V. Ganz-Keppeler, Bern/Stuttgart 1969, S. 25-34

Lehmann, M.R.:

=Wertschöpfungsrechnung= Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung, Essen 1954

Leipert, Ch.:

=Indikatoren= Soziale Indikatoren - Überblick über den Stand der Diskussion, in: Konjunkturpolitik 4, 1973, S. 204-229

Leipert, Ch.:

=Wohlstandsmaß= Unzulänglichkeiten des Sozialprodukts
in seiner Eigenschaft als Wohlstandsmaß, Berlin 1975

Leipold, H.:

=Modell= Das jugoslawische Modell der Arbeiterselbstver-
waltung, in: WiST, 11/75, S. 520-525

Leipold, H.:

=Vergleich= Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme im
Vergleich, Stuttgart 1976

Lemán, G.:

=Einkommensverteilung= Neue Entwicklungen im jugoslawi-
schen System der Einkommensverteilung, in: Osteuropa
Wirtschaft, 14/1969, S. 262-276

Lemán, G.:

=Fragen= Ungelöste Fragen im jugoslawischen System der
Arbeiterselbstverwaltung, in: Berichte des Bundesin-
stituts für ostwissenschaftliche und internationale
Studien, 37/1969

Lemán, G.:

=Ökonomische Einheiten= Stellung und Aufgaben der ökono-
mischen Einheiten in den jugoslawischen Unternehmen,
in: Wirtschaftswissenschaftliche Veröffentlichungen
des Osteuropa-Instituts, Band 26, Berlin 1967

Libermann, E.G.:

=Methoden= Methoden der Wirtschaftslenkung im Sozialis-
mus, Frankfurt 1974

Lindbloom, Ch.E.:

=Intelligence= The Intelligence of Democracy, New York
1965

Lindbloom, Ch.E.:

=Science= The Science of 'Muddling Through', in: Public
Administration Review 19 (1959), S. 79-88

Linhardt, H.:

=Mitbestimmung= Mitbestimmung der Aktionäre, in: BfuP,
1961, S. 321 ff

Linowes, D.:

=Accounting= Socio-Economic Accounting, in: Journal of Accountancy, Nov. 1968, S. 37 ff

Linowes, D.:

=Measuring= Measuring Social Programms in Business, New York 1972

Linowes, D.:

=Social Audit= Let's get on with the Social Audit: A Specific Proposal, in: Business and Society Review, Nr. 4, 1972/73

Littmann, K. u.a.:

=Umweltbelastung= Umweltbelastung - Sozialökonomische Gegenkonzepte zur Internalisierung externer Nachteile, Göttingen 1974

Löcherbach, G.:

=Sozialbilanz= Die "Sozialbilanz" als Informations- und als Rechenschaftslegungsinstrument der Unternehmung, in: BFuP, 1/1976, S. 53-64

Lohmann, M.:

=Antiquierte Unternehmensverfassung= Antiquierte Unternehmensverfassung, in: Der Volkswirt, 51-52/1961, S. 65-69

Lohmann, M.:

=Einführung= Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Tübingen 1964

=Lohnzusatzkosten=

Chemie: Neuer Rekord der Lohnzusatzkosten, in: Handelsblatt, vom 3.11.1976

Luckebach, H.:

=Entscheidungsfreiheit= Zur Relevanz der Entscheidungsfreiheit privater Haushalte in der Marktwirtschaft, in: Harbusch/Wiek: =Marktwirtschaft 35-46=

Lüthy, H.R.:

=Verantwortung= Die Verantwortung des Unternehmers, in: IO, 1971, S. 119-124

Luhmann, N.:

=Wirtschaft= Wirtschaft als soziales System, in: ders.:
Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, Köln 1970

Luhmann, N.:

=Zweckbegriff= Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen 1968

Mag, W.:

=Theorie= Entwicklungsstufen zu einer personalen Theorie der Unternehmung, in: ZfbF, 28/1976, S. 638-651

Maier, H.:

=Modelle= Modelle zur Messung und Erfassung der Qualität des Lebens, in: Bfup, 1974, S. 322-333

Maier, K.:

=Unternehmensverfassung= Unternehmensverfassung, in: HWP, Sp. 1967-1977

=Mandat=

"Aus dem Mandat erwächst keine Macht", in: mm, 11/76, S. 66 f

March, J.G., Simon, H.A.:

=Organisations= Organisations, New York 1958

Marshall, A.:

=Principles= Principles of Economics, 1. Ed., London 1898

McClelland, D.C.:

=Leistungsgesellschaft= Die Leistungsgesellschaft. Psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung, Stuttgart u.a. 1966

McGregor, D.:

=Mensch= Der Mensch im Unternehmen, 3. Aufl., Düsseldorf und Wien 1973

Meade, J.E.:

=Efficiency= Efficiency, equality and the ownership of property, 2 ed., London 1969

Meadows, D. u.a.:

=Grenzen= Die Grenzen des Wachstums, Stuttgart 1972

Mellerowicz, K.:

=Unternehmensführung= Sozialorientierte Unternehmensführung, Freiburg 1976

Mertens, H.-J.:

=Unternehmensverfassung= Unternehmensverfassung, Aufsichtsrats- oder board-System?, in: Wirtschaftswoche, 51/1971, S. 31-34

Mertens, P.:

=Gesellschaftspolitik= Der Einfluß der Gesellschaftspolitik auf die Willensbildung der Unternehmer, in: H. Albach/D. Sadowski: =Willensbildung 161-178=

Mertens, P. (Hrsg.):

=Umwelt= Die Unternehmung in ihrer gesellschaftlichen Umwelt. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., vom 4. bis 7. Juni 1974, in München, Wiesbaden 1975

Meyer-Dohm, P.:

=Konsumfreiheit= Sozialökonomische Aspekte der Konsumfreiheit, Freiburg 1965

Mises, L. v.:

=Liberalismus= Liberalismus (II), in: HDSW, Bd. 6, S. 596-603

Mishan, E.J.:

=Costs= The Costs of Economic Growth, London 1967

=Mitbestimmungsgesetz=

Mitbestimmungs-Gesetz, Montan-Mitbestimmung, Beteiligung nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1952, Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1972, hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung

=Mitbestimmungskommission=

Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung (Mitbestimmungskommission), Bochum 1970

Molitor, B.:

=Haftung= Gewinnbeteiligung bei begrenzter Haftung, in:
Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschafts-
politik, Tübingen 1974, S. 89-113

Molitor, B.:

=Konzept= Das Konzept einer "kostenniveauneutralen" Lohn-
politik, in: WISU, 6/74, S. 271-275

=Monatsberichte=

Die Jahresabschlüsse der Unternehmen für 1972 und erste
Ergebnisse für 1973, in: Monatsberichte der Deutschen
Bundesbank, 12/1976, S. 34 ff

Monsen, R.J.:

=Responsibility= Social Responsibility and the Corpora-
tion: Alternatives for the Future of Capitalism, in:
Journal of Economic Issues, 3/1972, S. 125-141

Müller-Armack, A.:

=Marktwirtschaft= Soziale Marktwirtschaft, in: HDSW,
Bd. 9, S. 390-392

Mundorf, H.:

=Ordnung= Eine neue Ordnung?, in: Handelsblatt, 3.5.77,
S. 3

Musgrave, R.A.:

=Finanztheorie= Finanztheorie, Tübingen 1969

Myrdal, G.:

=Element= Das politische Element in der nationalökonomi-
schen Doktrinbildung, Hannover 1963

Naphtali, F.:

=Wirtschaftsdemokratie= Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen,
Weg und Ziel, Neudruck, Frankfurt/M. 1966

Naschold, F.:

=Organisation= Organisation und Demokratie, Untersuchen-
gen zum Demokratisierungspotential in komplexen Orga-
nisationen, 2. Aufl., Stuttgart 1971

Nicklisch, H.:

=Organisation= Der Weg aufwärts! Organisation, 2. Aufl.,
Stuttgart 1922

Nutzing, H.G.:

=Stellung= Die Stellung des Betriebes in der sozialistischen Wirtschaft, Frankfurt/New York 1974

Oberhauser, A.:

=Gewinn- und Kapitalbeteiligung= Von der überbetrieblichen zur betrieblichen Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, in: =Handbuch=, hrsg. von H.J. Schneider, Köln 1977, S. 358-376

Oberhauser, A.:

=Investivlohn= Investivlohn, in: HWP, Sp. 1069-1078

Oberhauser, A.:

=Verteilungspolitik= Der Investivlohn als Mittel der Verteilungspolitik, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, NF Bd. 51, Berlin 1969, S. 273-291

Obst, W.:

=DDR-Wirtschaft=, DDR-Wirtschaft, Hamburg 1973

=OECD=

Working Paper on Social Indicators, Paris 1971

Offe, C.:

=Herrschaft= Politische Herrschaft und Klassenstrukturen. Zur Analyse spätkapitalistischer Gesellschaftssysteme, in: G. Kress, D. Senghaas (Hrsg.): Politikwissenschaft, 1972, S. 135-164

=Ökonomisches Lexikon=

2. neu bearbeitete Aufl., Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1970

Olson, M.:

=Logik= Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen 1968

Ortmann, G.:

=Ideologie= Unternehmungsziele als Ideologie, Köln 1976

Papandreou, A.G.:

=Problems= Some Basic Problems in the Theory of the Firm, in: Haley, B.F. (ed.): A Survey of Contemporary Economics, Homewood/Ill. 1952, S. 183 ff

Picot, A.:

=Umweltbeziehungen= Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen. Grundlagen einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmungen, Berlin 1977

Plessner, E.H.:

=Gesellschaftspolitik= Gesellschaftspolitik und Unternehmensplanung, in: Unternehmensstrategie heute, Vorträge der 12. agplan-Tagung 1975, Berlin 1976

Poesche, J.:

=Wettbewerb= Wettbewerb oder vermachtete Märkte? Ergebnisse des Arbeitskreises III der BDI-Jahresversammlung am 31.5.1976, in: DB, 33/1976, S. 1539-1541

Pohmer D. und Kroenlein, G.:

=Wertschöpfungsrechnung= Wertschöpfungsrechnung, betriebliche, in: HWR, Sp. 1913 ff

Popper, K.R.:

=Elend= Das Elend des Historizismus, Tübingen 1963

Popper, K.R.:

=Zauber Platons= Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Band 1: Der Zauber Platons, Bern 1957

Preiser, E.:

=Distribution= Distribution, in: HDSW, Sp. 621-634

Preiser, E.:

=Einkommensverteilung= Wachstum und Einkommensverteilung, Heidelberg 1964

Preiser, E.:

=Gestalt= Gestalt und Gestaltung der Wirtschaft, Tübingen 1934

Preiser, E.:

=Rationalprinzip= Das Rationalprinzip in der Wirtschaft und in der Wirtschaftspolitik, in: Jb.f.N.u.St., 1943, S. 1 ff

Preston, L.E.:

=Society= Corporation and society. The search for a paradigm, in: Journal of Economic Literature, 2/1975, S. 434-453

=Probleme=

Macht der Banken. Die Probleme beginnen erst, in: Wirtschaftswochen, Nr. 30/1976, S. 26

Pross, H.:

=Kapitalismus= Kapitalismus und Demokratie. Studien über westdeutsche Sozialstrukturen, Frankfurt/M. 1973

Pross, H.:

=Manager= Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht, Frankfurt/Main 1965

Pross, H., Boetticher, K.W.:

=Manager= Manager des Kapitalismus, Frankfurt 1971

Rathenau, W.:

=Aktienwesen= Vom Aktienwesen. Eine geschäftliche Betrachtung in fünf Bänden, Bd. 5, Berlin 1918, S. 121 ff

Rehkugler, H.:

=Wertschöpfung= Die Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung, Diss. München 1972

Reiher, K. und Schierz, E.:

=Wechselbeziehungen= Die Wechselbeziehungen zwischen Preis sowie der Produktions- und der Finanzplanung im neuen ökonomischen System, in: Wirtschaftswissenschaft, 11/1965, S. 1809 ff

Richman, B.M. und Macharzina, K.:

=Contributions= Contributions of the Corporation for Improving the Quality of Life, in: MIR, 1/74, S. 87-96

Richter, R. u.a.:

=Makroökonomik= Makroökonomik, Berlin, Heidelberg, New York 1971

Rieger, W.:

=Privatwirtschaftslehre= Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl., Erlangen 1964

Robinson, J.:

=Ideologie= Ökonomische Theorie als Ideologie, Frankfurt am Main 1975

Robinson, J.:

=Imperfect Competition= The Economics of Imperfect Competition, 10. Ed., London 1954

Röpke, W.:

=Befunde= Befund nach zwei Jahrzehnten, in: Fronten der Freiheit, hrsg. von H.O. Wesemann, Stuttgart 1965

Rößler, H. und Seidl, H.:

=Verteilung= Sozialistische Verteilung und sozialistisches Programm, in: Wirtschaftswissenschaft, 2/1973, S. 195 ff

Roggemann, H.:

=Modell= Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, Frankfurt 1970

Ross, K.:

=Wachstumstheorie= Grundlagen der Wachstumstheorie, Göttingen 1971

Russell, B.:

=Macht= Macht, Zürich 1947, Lizenzausgabe Wien 1973

=Sachverständigen Gutachten 1972/73=

Jahresgutachten 1972/73 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Stuttgart, Mainz 1972

Scitovsky, T.:

=Konsumentensouveränität= Zum Prinzip der Konsumentensouveränität, in: Konsum und Nachfrage, hrsg. von E. u. M. Streissler, Köln, Berlin 1966, S. 486-493

Seifert, E. u.a.:

=Gewinn= Gewinn in der volkseigenen Industrie, Berlin (Ost) 1968

Sieben, G. (Hrsg.):

=Interessenverbund= Die Unternehmung als Interessenverbund: Theorie und Realität, BFuP, 1/1976

Sieben, G.:

=Zielsetzung= Rechnungswesen bei mehrfacher Zielsetzung: Möglichkeiten der Berücksichtigung gesellschaftsbezogener Ziele durch die Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF, 10/1974, S. 694-702

Sieben, G., Schildbach, Th.:

=Entscheidungstheorie= Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, Tübingen 1975

Sik, O.:

=Dogma= Für eine Wirtschaft ohne Dogma, München 1974

Sik, O.:

=Marktwirtschaft= Marktwirtschaft ohne Kapitalismus, in: Demokratisierung der Wirtschaft, hrsg. von W. Fricke und A. Geißler, Hamburg 1973, S. 283 ff

Simon, H.A.:

=Behavior= Administrative Behavior, 2. Aufl., New York 1959

Smith, A.:

=Wohlstand= Der Wohlstand der Nationen, Neu aus dem Englischen Übertragen von H.C. Recktenwald, München 1974

=Sozialbudget der Bundesregierung=

Sozialbudget 1974. Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung - Referat Öffentlichkeitsarbeit, Bonn 1974

Spies, U.:

=Arbeitsaufgabe= Grundlagen, Determinanten und situationsbezogene Gestaltung der optimalen Arbeitsaufgabe, Berlin 1976

Schachtschneider, K.A.:

=Sozialprinzip= Das Sozialprinzip, Bielefeld 1974

Schiller, K.:

=Sozialismus= Sozialismus und Wettbewerb, Hamburg 1955

Schillert, U.:

=Gewinne= Gewinne als Quelle der Vermögenspolitik?, Berlin 1976

Schmalenbach, E.:

=Preispolitik= Kostenrechnung und Preispolitik, 7. erw. und verb. Aufl., Köln und Opladen 1956

Schmidt, R.-B.:

=Analyse= Betriebswirtschaftliche Fragen des Verursacherprinzips beim Umweltschutz - Analyse des Problems sowie unternehmenspolitischer Entscheidungsalternativen, in: Bullinger, M., Rincke, G., Oberhauser, A., Schmidt, R.-B.: Das Verursacherprinzip und seine Instrumente - Eine interdisziplinäre Untersuchung, Berlin 1974, S. 155-173

Schmidt, R.-B.:

=Gewinnverwendung= Die Gewinnverwendung der Unternehmung, Berlin 1963

Schmidt, R.-B.:

=Grundlagen= Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 1: Grundlagen und Zielsetzung, 2. Aufl., Stuttgart 1977

Schmidt, R.-B.:

=Zielerreichung= Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 2: Zielerreichung, Stuttgart 1973

Schmidt, R.-B.:

=Erfolgsverwendung= Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 3: Erfolgsverwendung, erscheint im Frühjahr 1978

Schmidt, R.-B.:

=Kapitalerhaltung= Kapitalerhaltung und Rechnungswesen, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, hrsg. von E. Kosiol, Stuttgart 1969, Sp. 772-780

Schmidt, R.-B.:

=Partnerschaft= Gedanken zur Humanisierung des Wirtschaftslebens durch echte Partnerschaft, in: Probleme der Unternehmungsverfassung, Gedanken zum 70. Geburtstag von Martin Lohmann, hrsg. von R.-B. Schmidt, Tübingen 1971, S. 41-55

Schmidt, R.-B.:

=Umweltschutz= Unternehmungsphilosophie und Umweltschutz, in: Unternehmungsführung. Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, hrsg. von J. Wild, Berlin 1975, S. 123-138

Schmidt, R.-B.:

=Unternehmungspolitik= Bemerkungen zu den Grundfragen der Unternehmungspolitik, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 10/1965, hrsg. von H.-D. Ortlieb und B. Molitor, Tübingen 1965, S. 34-54

Schmidt, R.-B. (Hrsg.):

=Unternehmungsverfassung= Probleme der Unternehmungsverfassung. Gedanken zum 70. Geburtstag von Martin Lohmann, Tübingen 1971

Schmölders, G.:

=Unternehmer= Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, Essen 1973

Schmücker, T.:

=Interessenverbund= Die Unternehmung als Interessenverbund: Theorie und Realität, in: BFuP, 1/1976, S. 13-26

Schneider, D.:

=Investition= Investition und Finanzierung, 3. neubearb. Aufl., Opladen 1974

Schneider, H.J. (Hrsg.):

=Handbuch= Handbuch der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, Köln 1977

Schoenfeld, H.-M.:

=Human-Vermögen= Die Rechnungslegung über das betriebliche "Human-Vermögen". Eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes, in: BFuP, 1974, S. 1-33

Schreiber, W.:

=Funktionen= Die gesellschaftlichen Funktionen des Unternehmergewinns, in: MIR, No. 2-3, 1969, S. 63-78

Schröder, J.:

=Kapitalbeteiligung= Private Möglichkeiten einer Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in der deutschen Wirtschaft, in: Die Aktiengesellschaft, 11/1974, S. 333-345

Schulte, H.:

=Sozialbilanz= Die Sozialbilanz der STEAG Aktiengesellschaft, in: BFuP, 4/1974, S. 277-294

Schumpeter, J.A.:

=Geschichte= Geschichte der ökonomischen Analyse, Bd. 1, Göttingen 1965

Schumpeter, J.A.:

=Kapitalismus= Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 2. erw. Aufl., Bern 1950

Schweitzer, H.:

=Gewinn= Liquidität und Gewinn im industriellen Unternehmungsprozeß, Berlin 1967

Schwerdtfeger, G.:

=Mitbestimmung= Unternehmerische Mitbestimmung der Arbeitnehmer und Grundgesetz, Frankfurt/Main 1972

=Statistisches Jahrbuch 1976=

Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1976, hrsg. vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz, S. 508

Steinbrenner, H.P.:

=Unternehmensverfassung= Arbeitsorientierte Unternehmensverfassung, Frankfurt/New York 1975

Steiner, G.A.:

=Society= Business and Society, New York 1971

Steinhausen, J.:

=Indikatoren= Soziale Indikatoren als Elemente eines gesellschaftlichen Planungs- und Steuerungssystems, Meisenheim am Glan 1975

Steinmann, H.:

=Großunternehmen= Das Großunternehmen im Interessenkonflikt, Stuttgart 1969

Steinmann, H.:

=Interessenverbund= Die Unternehmung als Interessenverbund, in: BfUP, 1/1976, S. 1-12

Steinmann, H.:

=Mitbestimmung= Betriebliche Mitbestimmung, in: HWP, Sp. 2682-2695

Steinmann, H.:

=Verantwortung= Zur Lehre von der "Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung" - zugleich eine Kritik des Davoser Manifests, in: WiSt, 10/73, S. 467-472

Steinmann, H., Braun, W.:

=Wertfreiheit= Zum Prinzip der Wertfreiheit in der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt, 10/1976, S. 463-468

Stobbe, A.:

=Rechnungswesen= Volkswirtschaftliches Rechnungswesen, Berlin u.a. 1966

Streissler, E. u. M. (Hrsg.):

=Konsum= Konsum und Nachfrage, Köln/Berlin 1966

=Tätigkeitsbericht=

Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes 1973

=Tafelwerk=

Tafelwerk zum Buch Politische Ökonomie des Sozialismus
und ihre Anwendung in der DDR, Berlin (Ost) 1969

Teichmann, H.:

=Mitbestimmung= Betriebswirtschaftslehre und die Diskus-
sion um die Mitbestimmung, in: ZfbF, 22/1970, S. 790-807

Thieme, H.J.:

=Konzeption= Soziale Marktwirtschaft, Konzeption und
wirtschaftspolitische Gestaltung in der Bundesrepublik
Deutschland, Hannover 1973

Thomé, F.:

=Boardsystem= Das Boardsystem - eine Alternative zum Auf-
sichtsrat?, in: ZfO, 4/74, S. 185-190

Tuchtfeldt, E.:

=Instrumentarium= Das Instrumentarium der Wirtschaftspo-
litik. Ein Beitrag zu seiner Systematik, in: Hambur-
ger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik,
1957

Ulrich, H.:

=Ansatz= Der systemorientierte Ansatz der Betriebswirt-
schaftslehre, in: =Wissenschaftsprogramm=, hrsg. von
G. v. Kortzfleisch, Berlin 1971, S. 43 ff

Ulrich, H.:

=Managementphilosophie= Managementphilosophie und Unter-
nehmensstrategie, in: =Unternehmensstrategie=, hrsg.
von G. Bauer u.a., Stuttgart 1976, S. 63-74

Ulrich, H.:

=Soziales System= Die Unternehmung als produktives so-
ziales System, 2. Aufl., Bern und Stuttgart 1970

Ulrich, H., Krieg, W.:

=Management-Modell= St. Galler Management-Modell, 3.
verb. Aufl., St. Gallen 1974

Ulrich, P., Hill, W.:

=Grundlagen= Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2 Teile, in: WiSt, 7/8 1976, S. 304-309 und 345-350

Ullrich, K.:

=Unternehmungsphilosophie= Grundlagen, Funktionen und instrumentaler Einsatz einer sozialbezogenen Unternehmungs-Philosophie, Diss. Freiburg 1974

Vanek, J.:

=Arbeiterselbstverwaltung= Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung, Frankfurt/New York 1975

Vickers, D.:

=Theory= The Theory of the Firm: Production, Capital and Finance, New York 1968

=Vogelsang Interview=

Neue Ära für den Aufsichtsrat, in: mm, 12/76, S. 37-44

Wagenführ, R.:

=Wirtschafts- und Sozialstatistik= Wirtschafts- und Sozialstatistik, Bd. 1, Freiburg 1970

Wagner, U.:

=Funktionen= Die Funktionen des Gewinns in alternativen marktwirtschaftlichen Systemen, in: WISU, 9/1976, S. 413-419

Wagner, U.:

=Funktionswandel= Funktionswandel des Gewinns im Wirtschaftssystem der DDR, in: Hensel/Wagner/Wessely: =Alternativen 52 ff=

Wagner, U.:

=Wirtschaftssystem= Funktionen von "Einkommen" und "Gewinn" im Wirtschaftssystem Jugoslawiens, in: Hensel/Wagner/Wessely: =Alternativen 134-151=

Weber, K.:

=Wertschöpfungsrechnung= Die Bedeutung der betrieblichen Wertschöpfungsrechnung, in: Unternehmen und Gesellschaft. Festschrift zum 75. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, hrsg. von H.-J. Engelleiter, Herne/Berlin 1976, S. 33-60

Weber, M.:

=Religionssoziologie= Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. I, Tübingen 1920

Weber, M.:

=Wirtschaft= Wirtschaft und Gesellschaft, 2 Bände, Köln, Berlin 1964

Webley, S.:

=Ethics= Business and Ethics, in: Ivens: =Values 201-209=

Weihe, H.J.:

=Gesellschaft= Unternehmensplanung und Gesellschaft, Berlin/New York 1976

Weiser, E.:

=Sozialismus= Neuere Richtungen, Freiheitlicher Sozialismus, in: HDSW, Bd. 9, S. 509-518

Wicksell, K.:

=Vorlesungen= Vorlesungen über Nationalökonomie, Bd. 1, Jena 1913

Wiethölter, R.:

=Interessen= Interessen und Organisation der Aktiengesellschaften im amerikanischen und deutschen Recht, Karlsruhe 1961

Wild, J.:

=Management-Konzeption= Management-Konzeption und Unternehmensverfassung, in: Schmidt: =Unternehmensverfassung 57-96=

Willgerodt, H., Bartel, K., Schillert, U.:

=Vermögen= Vermögen für alle, Düsseldorf, Wien 1971

Willgerodt, H.:

=Vermögensbildung= Vermögensbildung, in: HWP, Sp. 1989-2002

Witte, E.:

=Vertretung= Vertretung des öffentlichen Interesses in der privaten Unternehmung?, in: Hbg. Jb. f. Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 3/1958, S. 122 ff

Witte, E., Bronner, R.:

=Angestellte= Die leitenden Angestellten, München 1974

Wöhe, G.:

=Entwicklungstendenzen= Betriebswirtschaftslehre, Entwicklungstendenzen der Gegenwart, in: HWB, Bd. 1, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 710 ff

Wolfstetter, E.:

=Jugoslawien= Die betriebliche Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. Ein Beitrag zum Problem der betrieblichen Mitbestimmung, in: ZfB, 39/1969, S. 737-752

Wulff, M.:

=Wirtschaftsordnung= Die neoliberale Wirtschaftsordnung, Tübingen 1976

Zahn, J.:

=Gesamtverantwortung= Die Gesamtverantwortung des Unternehmers, in: Das Unternehmen in der Gesellschaft, hrsg. von H. Albach und W. Busse von Colbe, Wiesbaden 1974, S. 23-36

Zapf, W. (Hrsg.):

=Indikatoren= Soziale Indikatoren - Konzepte und Forschungsansätze -, Bd. I, Frankfurt/New York 1974

Lebenslauf

Geboren: 7. Januar 1949 in Kenzingen bei Freiburg

Eltern: Walter Zorn, Einkaufsleiter
Gertrude Zorn, geb. Kromer

Schulen: 1956 - 1959 Volksschule in Kenzingen
1959 - 1967 Gymnasium in Kenzingen

Militärzeit: 1.10.1967 - 31.3.1969 Pionierbataillon bei
Bremen, Fähnrich d. Res.

Praktika: August 1967 Firma Frako, Teningen
August/September 1970 und 1971 Firma
Siemens, Freiburg

Studium: SS 1969 - WS 1973 Studium der Volkswirt-
schaftslehre an der Albert-Ludwigs-Univer-
sität Freiburg

Prüfungen: Reifeprüfung am 14.6.1967, Gymnasium Ken-
zingen
Diplomprüfung für Volkswirte am 19.10.1973,
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Berufliche Tätigkeit: Seit 1.11.1973 wissenschaftlicher Angestell-
ter bei Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt am
Betriebswirtschaftlichen Seminar der Univer-
sität Freiburg

